

Zielkonflikte
in der betrieblichen Personalpolitik

Ein Beitrag zur Theorie
personalpolitischer Entscheidungen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Jürgen Schnell

1973

Zielkonflikte
in der betrieblichen Personalpolitik

Ein Beitrag zur Theorie
personalpolitischer Entscheidungen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Jürgen Schnell



1. Gutachter: Professor Dr. R. Nieschl

Gutachter: Professor Dr. E. Heinen

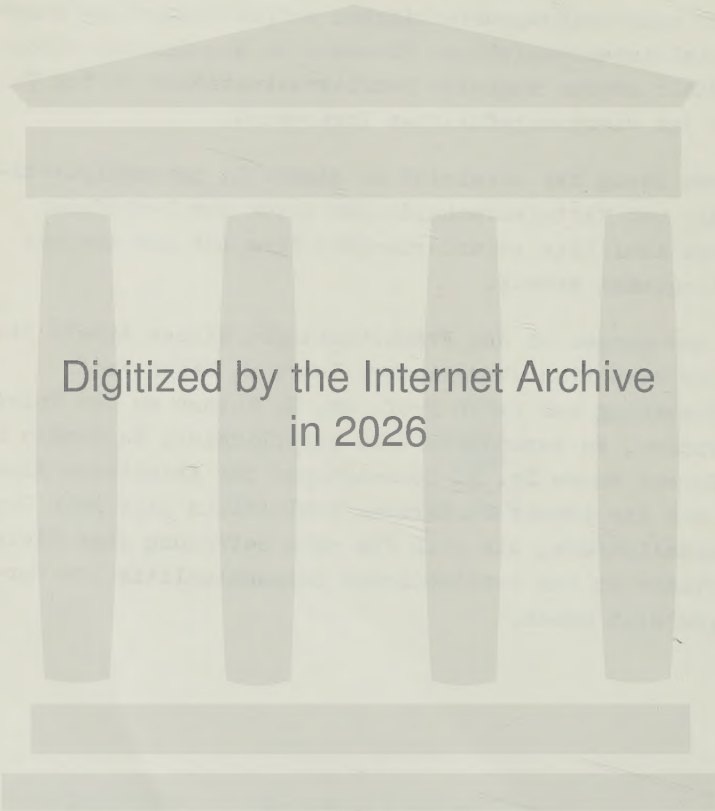
Tag der mündlichen Prüfung: 17. 12. 1973

V O R W O R T

Die betriebliche Personalpolitik ist seit langem Gegenstand betriebswirtschaftlicher Analysen, die unter vielfältigen Aspekten vorgenommen wurden. Als Kennzeichen der neueren Betriebswirtschaftslehre kann angesehen werden, daß sie im Rahmen einer entscheidungsorientierten Betrachtungsweise zunehmend sozialwissenschaftliche Elemente in die Analyse einbezieht. Damit rücken zugleich Konfliktsituationen in den Vordergrund des wissenschaftlichen Interesses.

Von diesem Bezug her erscheint es sinnvoll, personalpolitische Ziel- und Mittelentscheidungen unter dem besonderen Aspekt des Konflikts zu untersuchen; dies ist die Absicht der vorliegenden Arbeit.

Für die Anregungen zu den Fragestellungen dieser Arbeit bin ich meinen verehrten akademischen Lehrern, Herrn Prof. Dr. R. Nieschlag und Herrn Prof. Dr. E. Heinen an der Universität München, zu besonderem Dank verpflichtet. Zu danken habe ich ferner Herrn Dr. F. Schnellinger für fruchtbare Diskussionen, die die Arbeit förderten. Schließlich gilt mein Dank den Personalleitern, die sich für eine Befragung über Ziele und Konflikte in der betrieblichen Personalpolitik zur Verfügung gestellt haben.



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41554607_0044

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

VORWORT

Teil I: Modelltheoretische Entwicklungen und Analysen

1. Kapitel

GRUNDLAGEN UND GRUNDBEGRIFFE

A. Ausgangspunkte, Ziele und Methode der Arbeit	1
I. Ausgangspunkte	1
a) Die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Personalpolitik	1
b) Die zunehmende Bedeutung zieltheoretischer Analysen	8
c) Die zunehmende Bedeutung von Konfliktanalysen für eine Theorie personalpolitischer Entscheidungen	10
1. Die Interpretation von Zielkonflikten als intrapersonelle Entscheidungskonflikte	11
2. Die Interpretation von Zielkonflikten als soziale Konflikte	14
II. Ziele der Arbeit	17
III. Zur methodischen Problematik	18
B. Der begriffliche Bezugsrahmen	20
I. Der Zielbegriff	20
a) Zur entscheidungstheoretischen Interpretation des Zielbegriffs	20
b) Ziele als Soll-Zustände	24

II. Einige relevante Zielbeziehungen und ihre Bedeutung in der Unternehmensorganisation unter dem Konfliktaspekt	25
a) Ober- und Unterziele	26
1. Begriff und Funktionen	26
2. Zur allgemeinen Konfliktrelevanz von organisationalen Zielhierarchien	27
b) Haupt- und Nebenziele	29
c) Konkurrierende und komplementäre Ziele	32
III. Die Ermittlung und Darstellung konfliktärer Zielbeziehungen	33
a) Zielkonflikte in Matrixdarstellung	34
b) Zielkonflikte in Polarkoordinatendarstellung	34
c) Zielkonflikte in Vektordarstellung	35
d) Soziale Konflikte in der Unternehmensorganisation	41
1. Begriff und beschreibende Merkmale	41
2. Konfliktabläufe	44
3. Konflikthäufigkeit und Konfliktintensität	48
IV. Die betriebliche Personalpolitik	49
a) Zum Begriff der betrieblichen Personalpolitik	50
b) Personalpolitische Instrumente der Unternehmensführung	51
c) Die Personalpolitik als integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik	53
d) Personalpolitik und Gesellschaftspolitik	55

2. Kapitel

DIE ZIELE DER BETRIEBLICHEN PERSONALPOLITIK UND IHRE
BESTIMMUNGSGRÜNDE ALS GRUNDLAGE DER KONFLIKTANALYSE

A. Wirtschaftliche Sachaufgabe und Sozialaufgabe als unmittelbare Bestimmungsgründe personalpolitischer Ziel- und Mittelentscheidungen	59
I. Die wirtschaftliche Sachaufgabe als erster unmittelbarer Bestimmungsgrund personalpolitischer Ziel- und Mittelentscheidungen	61
a) Der Begriff der wirtschaftlichen Sachaufgabe	61
b) Die wirtschaftliche Sachaufgabe als Determinante personalpolitischer Ziel- und Mittelentscheidungen	63
1. Das erste personalpolitische Sachziel: Bereitstellung der Mitarbeiter	64
2. Das zweite personalpolitische Sachziel: Steigerung der Arbeitsleistung	64
3. Das dritte personalpolitische Sachziel: Stabilisierung der Arbeitsleistung	70
4. Die gewinnorientierte Entscheidung über den Einsatz personalpolitischer Instrumente	72
aa) Gewinnorientierte personalpolitische Entscheidungskriterien	72
bb) Die Phasen des Entscheidungsprozesses	76
cc) Zum gewinnoptimalen Einsatz personalpolitischer Instrumente	79
5. Die Beschränkungsfaktoren der ökonomischen Zweckrationalität in der Personalpolitik	83
6. Das beschränkt-zweckrationale personalpolitische Verhalten	86
II. Die Sozialaufgabe als zweiter unmittelbarer Bestimmungsgrund personalpolitischer Ziel- und Mittelentscheidungen	95

a) Begriff und Unterziele der Sozialaufgabe	95
b) Spezifische Eigenschaften des betrieblichen Sozialzieles	98
c) Das betriebliche Sozialziel als Determinante personalpolitischer Mittelentscheidungen	104
d) Das beschränkt-wertrationale Verhalten bei der Realisierung betrieblicher Sozialziele	106
 B. Zielsystem und Datenkonstellation als mittelbare Bestimmungsgründe	 107
I. Das Zielsystem als mittelbarer Bestimmungsgrund	110
a) Zum Begriff des Zielsystems	110
b) Die Analyse determinierender Wirkungen von Gewinn-, Umsatz- und Sicherheitszielen am Modell der Einprodukt-Unternehmung	110
c) Personalpolitische Ziele und Wachstumsziele	120
d) Das Zielsystem als output-Variable	122
1. Mehrzentrige Unternehmensmodelle und die Interpretation des Zielsystems als output-Variable	122
2. Die drei Zentren des politischen Systems und ihre Ziele für die Unternehmung	123
3. Die Machtverteilung als wichtigste Variable des politischen Systems	126
II. Die Datenkonstellation als mittelbarer Bestimmungsgrund	135
a) Begriff der Datenkonstellation	135
b) Der technische Datenkranz als Determinante	136
c) Der marktliche Datenkranz als Determinante	146
d) Der arbeitsrechtliche Datenkranz	150

C. Zur Interpretation des entwickelten Grundmodells	151
I. Der dynamische Charakter des Modells	151
II. Zur Pragmatik des Modells	153
a) Der heuristische Wert des Modells	153
b) Die Entwicklung partieller Modelle	154
c) Zur Verwendung des Grundmodells im Rahmen der Zielkonfliktanalyse	156

3. Kapitel

ZUR SYSTEMATISIERUNG PERSONALPOLITISCHER ZIELKONFLIKTE

A. Die Systematisierung personalpolitischer Zielkonflikte nach formalen Kriterien	158
I. Komplementär- und Konkurrenzkonflikte	158
II. Bedingte und unbedingte Zielkonflikte	158
III. Intra- und interpersonelle Zielkonflikte	161
IV. Formelle und informelle Zielkonflikte	162
V. Die Systematisierung nach Konfliktträgern	162
VI. Quantitative und qualitative Zielkonflikte	163
VII. Aktuelle und potentielle Zielkonflikte	164
VIII. Systematisierungen nach der Stellung der Ziele im Zielsystem der Unternehmung	165
IX. Konflikte zwischen mittellorientiert formu- lierten Unterzielen	165
X. Zielkonflikte auf der Zeitachse	167
B. Die Systematisierung personalpolitischer Zielkonflikte nach materiellen Kriterien	168
I. Die Systematisierung nach dem Inhalt der Ziele	168

II. Die Systematisierung nach Ursachengruppen	168
III. Die Systematisierung nach personalpolitischen Instrumenten	169

4. Kapitel

DIE BEHANDLUNG PERSONALPOLITISCHER ZIELKONFLIKTE DURCH DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

A. Autonomie- und Flexibilitätsstreben als übergeordnete Orientierungspunkte der Konfliktbehandlung	171
B. Die Vermeidung dysfunktionaler Konflikte durch vorsorgliche Dispositionen	173
I. Extern orientierte Informationsdispositionen	175
II. Intern orientierte Informationsdispositionen	176
III. Extern orientierte Gestaltungsdispositionen	178
IV. Intern orientierte Gestaltungsdispositionen	179
a) Mögliche Strategien zur Erhöhung des Einflusses auf die Mitarbeiter	181
1. Machterhöhung durch Vergrößerung des Sanktionspotentials als "klassische" Strategie	181
2. Herbeiführung von Identifikationseffekten	183
3. Einflußnahme durch koorientierende Informationsstrategien	192
aa) Begriff und Systematisierung koorientierender Informationsgruppen	192
bb) Zur Konfliktrelevanz koorientierender Informationsgruppen	194
4. Einflußnahme auf Grund internalisierter Werte	198
5. Kombinierte Strategien der Konfliktmeidung	198

b) Instrumentale Mischkonzepte zur Konfliktmeidung	202
1. Begriff und Wesen instrumentaler Mischkonzepte	202
2. Die Entwicklung einfacher Mischkonzepte	204
3. Die Entwicklung differenzierter Mischkonzepte	206
4. Zur Konfliktrelevanz der personalpolitischen Instrumente	210
c) Konstitutive Dispositionen zur Steuerung sozialer Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen	213
1. Empirisch relevante soziale Konfliktpotentiale in der Belegschaft	213
2. Transparenzdispositionen	213
3. Schlichtungsdispositionen	218
C. Die Lösung aktueller Zielkonflikte	220
I. Die Lösung aktueller intrapersoneller Zielkonflikte	220
a) Befriedigende Lösungen durch heuristische Suchstrategien	220
b) Optimierende Lösungen durch Entwicklung von geschlossenen Modellen und Anwendung von Entscheidungsregeln	223
1. Zieldominanz	225
2. Zielkompromisse	226
3. Zielbegrenzungen	228
II. Die Lösung aktueller interpersoneller Zielkonflikte	229
a) Charakterisierung der Entscheidungssituation	229
b) Kompromisse als wichtigste Form interpersoneller Konfliktlösung	231

Teil II: Darstellung und Bewertung von Ergebnissen
einer Befragung über Ziele und Konflikte
in der betrieblichen Personalpolitik

A. Anlage und Durchführung der Befragung 236

B. Ergebnisse 237

ZUSAMMENFASSUNG 282

ANLAGEN

LITERATURVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

- BFuP = Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
- MuA = Mensch und Arbeit
- ZfB = Zeitschrift für Betriebswirtschaft
- ZfhF = Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (bis 1963)
- ZfbF = Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ab 1964)

Teil I

Modelltheoretische Entwicklungen und Analysen

1. Kapitel

GRUNDLAGEN UND GRUNDBEGRIFFE

A. Ausgangspunkte, Ziele und Methode der Arbeit

I. Ausgangspunkte

Die im Rahmen dieser Arbeit vorzunehmende Untersuchung nimmt ihren Ausgang von folgenden, die Grundlinien der gegenwärtigen personalpolitischen Diskussion charakterisierenden Aussagen:

- a) Die betriebliche Personalpolitik gewinnt sowohl in der betriebswirtschaftlichen Theorie als auch in der betrieblichen Praxis zunehmend an Bedeutung.
- b) Das Interesse der Betriebswirtschaftslehre konzentriert sich zusehends auf ziel- und entscheidungstheoretische Analysen.
- c) Innerhalb einer Theorie personalpolitischer Entscheidungen wächst die Relevanz von Konfliktanalysen.

Da diese Aussagen den allgemeinen Bezugsrahmen bestimmen, dem diese Arbeit zuzuordnen ist, verfolgen die ersten Überlegungen die Absicht, sie zu erläutern und zu begründen.

a) Die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Personalpolitik

Wenn die erste Aussage die wachsende Bedeutung der betrieblichen Personalpolitik feststellt, dann erscheinen für diese Entwicklung zwei Gründe ausschlaggebend.

Der erste Grund ist in der anhaltenden Wirkung des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts zu suchen. Parallel hierzu und unter wechselseitiger Beeinflussung vollzieht sich eine Vielzahl komplexer und dynamischer Wandlungsprozesse, aus denen

mehrere, für die betriebliche Personalpolitik wichtige Konsequenzen resultieren.¹⁾

Eine erste Folge betrifft die betriebliche Personalstruktur. Die Bewältigung komplizierter technischer, wissenschaftlicher und kaufmännischer Aufgaben verstärkt die Tendenz zur Arbeitsteiligkeit und erfordert in vermehrtem Umfang hochwertig ausgebildete Mitarbeiter.²⁾

Wird die betriebliche Personalstruktur durch Kurven erfaßt, die angeben, wie groß die Zahl der Mitarbeiter ist, die Tätigkeiten mit einem bestimmten Arbeitswert wahrnehmen, so lassen sich Strukturänderungen durch eine entsprechende Verschiebung der Kurve angeben. Die tendenziellen Veränderungen der betrieblichen Personalstruktur unter diesem Gesichtspunkt zeigt Fig. 1.³⁾

-
- 1) Vgl. Brandt, D.P.: Die Auswirkung der Automation auf den Großbetrieb, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Band II: Unternehmensführung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1967, S. 162-172 (Zitierweise des Sammelwerkes: Unternehmung im Strukturwandel); Häusler, J.: Personalführung im Wandel der Wirtschaft, in: Unternehmung im Strukturwandel, a.a.O., S. 95-97; Moore, W.E.: Strukturwandel der Gesellschaft, München 1967, S. 161 ff.; Pollock, F.: Automation, Frankfurt 1956, S. 245 ff.; Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland, Band I: Sieben Berichte, 2. Aufl., Frankfurt 1970 (Zitierweise: RKW-Studie: Aspekte des technischen Wandels); Schelsky, H.: Die sozialen Folgen der Automatisierung, Düsseldorf 1957, S. 26 ff.
 - 2) Vgl. Häusler, J.: Personalpolitik von morgen, in: Führungskräfte heute und morgen, hrsg. vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf usw. 1966, S. 48 ff.; Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik, Band II, Freiburg 1963, S. 280 (Zitierweise: Unternehmenspolitik II).
 - 3) Einen Überblick über Entwicklungsrichtungen bei der Veränderung der Arbeitsplatzanforderungen infolge Mechanisierung und Automation gibt Bright, J.R.: Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in den USA, in: Automation und technischer Fortschritt, Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Redaktion: G. Friedrichs, Frankfurt 1963, S. 135 ff. (Zitierweise des Sammelwerkes: Automation und technischer Fortschritt). - Ausführliche Analysen finden sich ferner in: RKW-Studie: Aspekte des technischen Wandels, a.a.O., insbesondere S. 203 ff.

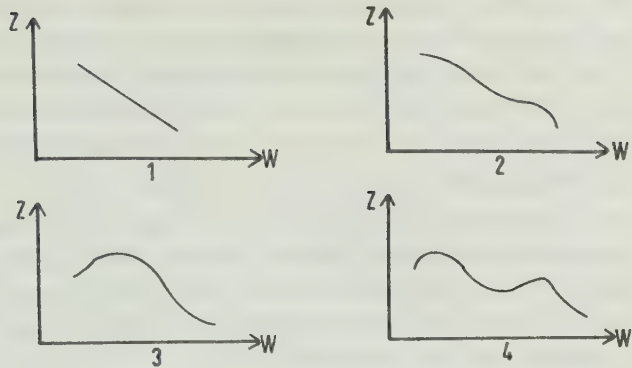


Fig. 1: Tendenzielle Veränderung der betrieblichen Personalstruktur (W = Arbeitswert, Z = Zahl der Mitarbeiter)

Die Änderung des äußeren Strukturbildes mit einer deutlichen Tendenz zur Polarisierung wird durch zusätzliche Veränderungen innerhalb der Struktur überlagert. Beispielsweise kann die Einführung einer Datenverarbeitungsanlage den Gesamtbedarf an technischem Spezialpersonal kaum verändern, wohl aber zu erheblichen Anforderungsverschiebungen innerhalb dieser Mitarbeitergruppe führen.

Die in zwei Richtungen wirkende Tendenz zur Strukturveränderung ist für die betriebliche Personalpolitik vor allem deshalb bedeutsam, weil sie sich relativ rasch realisiert. Mit ihr sind mehrere Probleme verbunden. Wechselnder Personalbedarf, Konflikte, die durch technologisch bedingte Frei- und Umsetzungen hervorgerufen werden, schnelle Veralterung des Wissens sowie Unsicherheiten in der langfristigen Personalplanung erschweren die optimale Abstimmung von Anforderungs- und Eignungspotential als Voraussetzung hoher Arbeitsergiebigkeit.¹⁾

Ein anderer Aspekt der Strukturveränderung betrifft die absolute und relative Zunahme speziell ausgebildeter und überwiegend

1) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, 12. Aufl., Berlin usw. 1966, S. 13 (Zitierweise: Produktion).

gend geistig tätiger Mitarbeiter, deren Leistungsautonomie erheblich größer ist als bei un- oder angelernten Arbeitern.¹⁾ Ihr Leistungspotential kann nur dann befriedigend genutzt werden, wenn die betriebliche Personalpolitik ein differenziertes System personalpolitischer Instrumente entwickelt und zur Anwendung bringt.

Konzentrations- und Wachstumsprozesse, die durch den technischen Fortschritt gefördert werden, verleihen der Gewinnung und Auswahl des unternehmerischen Führungspersonals besonderes Gewicht. Mit der Größe der Unternehmung steigt die Verantwortung der Unternehmensführung für die Mitarbeiter und das Unternehmenskapital. Langfristige Dispositionen relativ weniger Personen entscheiden weitgehend über den ökonomischen Erfolg der Unternehmung und vermögen das persönliche Geschick vieler Menschen zu beeinflussen.²⁾ Die Ausbildung des Führungspersonals sowie die Besetzung der Führungsstellen wird damit zu einer der wichtigsten Aufgaben der betrieblichen Personalpolitik; ihre Wahrnehmung beeinflusst unmittelbar den Unternehmenserfolg.³⁾

Eine weitere Konsequenz ergibt sich insbesondere im industriellen Bereich aus der durch den technischen Fortschritt bedingten hohen Kapitalausstattung der Arbeitsplätze. Versäumt es die Personalpolitik, in zumindest befriedigender Weise die Zuordnung von Kapital- und Arbeitspotential vorzunehmen, so sind erhebliche Kostenprogressionen zu erwarten. Die erhöhte Bedeutung eignungsdiagnostischer und arbeitspsychologischer Methoden in der betrieblichen Personalpolitik wird damit sichtbar. Hohe Kapitalausstattungen erfordern ferner zur Erzielung von Fixkostendegressionen einen hohen Ausnutzungsgrad.⁴⁾ Das ver-

1) Vgl. Häusler, J.: Personalführung im Wandel der Wirtschaft, a.a.O., S. 113.

2) Vgl. Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik, Band I, Freiburg 1963, S. 30 (Zitierweise: Unternehmenspolitik I); Simpfdörfer, J.M.: Methoden der Personal- und Ausbildungspolitik, in: Führungskräfte heute und morgen, hrsg. vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf usw. 1966, S. 137.

3) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 139.

4) Zur steigenden Bedeutung einer Vollausslastung von Anlagen vgl. RKW-Studie: Aspekte des technischen Wandels, a.a.O., S. 120 ff.

langt von der betrieblichen Personalpolitik die ständige Bereitstellung der dazu erforderlichen Arbeitskräfte; kann auf Grund personeller Engpässe die Kapazität nur teilweise genutzt werden, so entstehen Leerkosten¹⁾, die mit der Höhe der Kapitalausstattung zunehmen.

Eine weitere Überlegung knüpft an die Gedanken Fourastiés an. Fourastié zeigt auf, daß der Anteil der im tertiären Sektor, d.h. vor allem der in den Dienstleistungsbereichen arbeitenden Erwerbstätigen langfristig stark wachsen wird.²⁾ Maßgeblich für diese Entwicklung ist nach Fourastié das im Vergleich zur Industrie geringe technisch-wirtschaftliche Rationalisierungspotential des tertiären Sektors. Die für den Dienstleistungsbereich typischen heterogenen Leistungsstrukturen bei vorwiegend geistiger Tätigkeit³⁾ erhöhen das relative Gewicht der "sozialen Rationalisierung" (A. Mayer)⁴⁾ als Aufgabe der betrieblichen Personalpolitik.

Die bisherige Betrachtung führte die zunehmende Bedeutung der Personalpolitik auf technologisch-wirtschaftliche Faktoren zurück.

Der zweite wesentliche Grund für das wachsende Gewicht der Personalpolitik kann in typischen gesellschaftspolitischen Veränderungen gesehen werden. Der in einer weitgehend demokratisierten Gesellschaftsordnung mit hohem Lebensstandard und Bildungs-

-
- 1) Zum Begriff der Leerkosten vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 336.
 - 2) Vgl. Fourastié, J.: Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, 3. Aufl., Köln usw. 1954, S. 136 f.; RKW-Studie: Aspekte des technischen Wandels, a.a.O., S. 32.
 - 3) Vgl. hierzu auch Lutz, B.: Voraussetzungen der Leistungsentlohnung, in: Leistungslohn heute und morgen, Sonderdruck der Fortschrittlichen Betriebsführung, hrsg. vom Verband für Arbeitsstudien Refa e.V., Darmstadt usw. 1965, S. 7-33; Schnellinger, F.: Die Leistungsentlohnung als Mittel zur Beeinflussung der Verkäuferleistung im Einzelhandel, Diss., München 1968, S. 112 ff.
 - 4) Mayer, A.: Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München 1951.

niveau erzogene und ausgebildete Mitarbeiter ist nicht mehr bereit, sich als "Produktionsfaktor" behandeln zu lassen. Seine Bedürfnisstruktur wird differenzierter¹⁾, sein Anspruchsniveau bei jeweilig verfolgten Zielen erhöht sich. Legt man das von Maslow entwickelte Bild von Bedürfnisschichten zugrunde

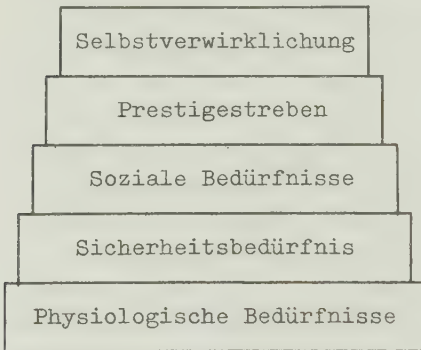


Fig. 2: Bedürfnisstruktur nach Maslow

de (Fig. 2)²⁾, so wächst tendenziell die Bedeutung der Bedürfnisse nach sozialem Kontakt, Prestige und Selbstverwirklichung. Von der Personalpolitik hängt es ab, ob und inwieweit sie diesen veränderten und im ganzen komplizierteren Erwartungsstrukturen gerecht wird.³⁾

Je weniger ihr dies gelingt, um so spürbarer wird die Leistungsbereitschaft der

Mitarbeiter sinken und der Erfolg der Unternehmung gemindert.

Eine weitere Folge gesellschaftlicher Veränderungen stellt das zunehmende Interesse der Öffentlichkeit an unternehmenspolitischen und insbesondere personalpolitischen Fragen dar. Personalpolitische Entscheidungen insbesondere großer Unternehmungen wirken zunehmend nicht nur im Innenbereich der Unternehmung, sondern entwickeln starke Ausstrahlungseffekte in den Außenbereich.

-
- 1) Zum Begriff der Differenzierung vgl. Lewin, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 1963, S. 111 ff.
 - 2) Vgl. Maslow, A.H.: A Dynamic Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol. 50, 1943, S. 370 ff.; ders.: Motivation and Personality, New York 1954, S. 80 ff., zitiert nach Wagner, H.: Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966, S. 155.
 - 3) Zur Veränderung der Arbeitsmotivation vgl. Overbeck, J.F.: Möglichkeiten der Marktforschung am Arbeitsmarkt und ihrer Auswertung zu einer Konzeption marktbezogener Personalpolitik, Diss., München 1968, S. 23 ff. (Zitierweise: Marktforschung am Arbeitsmarkt).

Hierbei sind zwei Aspekte zu unterscheiden.

Der erste betrifft den Umstand, daß Unternehmungen im politischen System der Gesellschaft Subsysteme sind, deren interne Konflikte leicht auf das Gesamtsystem übergreifen können. Die gesellschaftspolitische, stabilisierende Wirkung einer Personalpolitik, die Konfliktfelder zu kontrollieren und abzubauen vermag, liegt daher im besonderen Interesse der Öffentlichkeit.¹⁾ Die wachsende Zahl arbeitsrechtlicher Bestimmungen spiegelt dieses Interesse wider, zeigt andererseits aber auch ein gewisses Mißtrauen gegenüber der Fähigkeit betrieblicher Personalpolitik, soziale Konflikte so zu lösen, daß das Gemeinwohl nicht geschädigt wird. Arbeitsrechtliche Daten verengen das personalpolitische Entscheidungsfeld einerseits, stellen aber andererseits Institutionalisierungen dar, die generell zu einer Entschärfung sozialer Konflikte führen.²⁾

Der zweite Aspekt betrifft die Beziehungen der Unternehmung zu externen Gruppen wie Kunden, Lieferanten und Banken. Eine Personalpolitik, die nicht den Erwartungen dieser Gruppen entspricht, vermag das Image einer Unternehmung und damit die Bereitschaft, Transaktionsbeziehungen aufzunehmen, erheblich zu reduzieren und so mittelbar ihren Erfolg zu beeinträchtigen.³⁾

Neben dem zunehmenden Interesse der Öffentlichkeit steigert das wirtschaftspolitische Hauptziel Vollbeschäftigung die Bedeutung der Personalpolitik wesentlich. In einer vollbeschäftigten Volkswirtschaft wird das knappe Arbeitspotential häufig zum Engpaßsektor der Unternehmung, auf die sich kurzfristig die Planung einpendelt und deren langfristige Beseitigung zu den wichtigsten Aufgaben der Personalpolitik gehört. Zugleich führt die Verknappung des Arbeitsangebotes tendenziell zu einem Ansteigen der Personalkosten⁴⁾.

1) Vgl. Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik I, a.a.O., S. 285.

2) Vgl. Benda, E.: Industrielle Herrschaft und sozialer Staat, Göttingen 1966, S. 141.

3) Vgl. Cattepoel, D.: Betrieb und Gesellschaft, in: Führungskräfte heute und morgen, hrsg. vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf usw. 1966, S. 11 ff.

4) Vgl. Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik II, a.a.O., S. 280; Overbeck, J.F.: Marktforschung am Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 20 ff.

Schließlich ist im Zusammenhang mit den gesellschaftspolitischen Veränderungen auf den steigenden Wohlstand hinzuweisen, der die Bedürfnisstrukturen von Kunden und Konsumenten vielfältiger, komplexer und beeinflussbarer werden läßt. In einer "Überflußgesellschaft" (J.K. Galbraith) dominiert beim Entwurf der unternehmerischen Konzeption der Marketing-Gedanke, d.h. die systematische Analyse und planende Gestaltung des Marktes durch die Unternehmung.¹⁾ Das starke kreative und dispositive Element, das die Marketing-Konzeption enthält²⁾, erhöht die Wichtigkeit der Personalauswahl und -ausbildung; es verstärkt die bereits angeführte Tendenz zur Strukturveränderung der Belegschaft.

Die bisher dargelegten Überlegungen, die durch die im Teil II dieser Arbeit dargestellten Ergebnisse einer Befragung von Personalleitern deutlich gestützt werden³⁾, hatten das Ziel, die wachsende Bedeutung der betrieblichen Personalpolitik als wichtigen Ausgangspunkt der Untersuchung zu begründen. Die pauschalisierende Feststellung, daß die "Dynamik" der modernen Industriegesellschaft wichtige Konsequenzen für die Personalpolitik enthält, sollte durch die Darstellung einiger für die Dynamik relevanten Komponenten und ihrer Folgen erläutert werden. Eine zusammenfassende Übersicht bietet Fig. 3.

b) Die zunehmende Bedeutung zieltheoretischer Analysen

Die zweite Aussage zur Charakterisierung von Grundlinien der personalpolitischen Diskussion stellt das zunehmende Interesse der Betriebswirtschaftslehre an ziel- und entscheidungstheoretischen Fragen heraus.

Diese Entwicklung wird in zahlreichen wissenschaftlichen Veröffentlichungen der letzten Jahre erkennbar und ist eng mit

-
- 1) Zum Begriff des Marketing vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, 3. Aufl., Berlin 1970, S. 49 ff.
 - 2) Vgl. Dichtl, E.: Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967, S. 51 ff.
 - 3) Vgl. Teil II dieser Arbeit, insbesondere S. 238 ff.

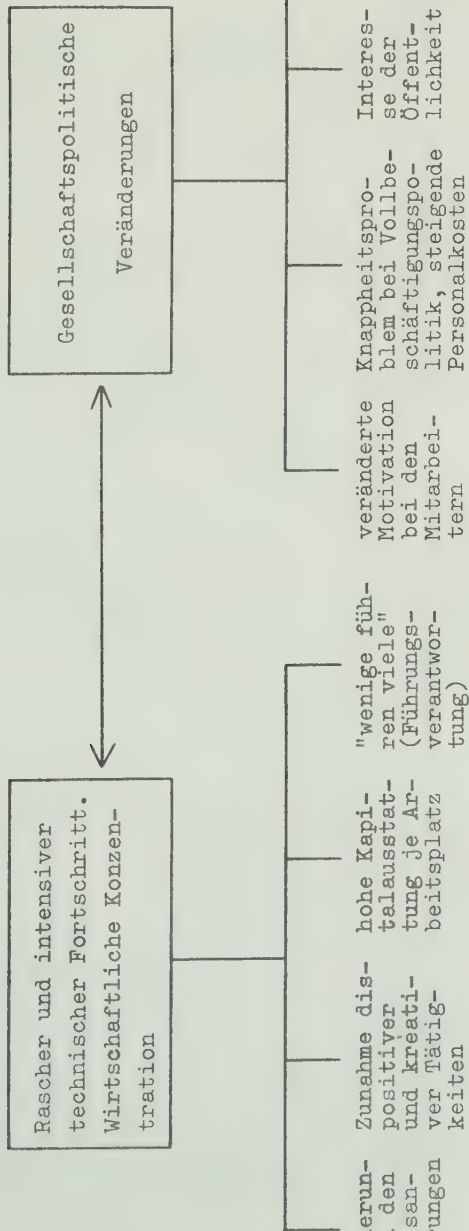


Fig. 3: Gründe für die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Personalpolitik

der Hinwendung der Betriebswirtschaftslehre zu normativ-praktischen Aufgaben verknüpft.¹⁾

Für eine Betriebswirtschaftslehre, die sich als normativ-praktische Wissenschaft versteht, gewinnen die Gestaltungsaufgabe und damit das Finden optimaler Entscheidungen zentrale Bedeutung. Da alle rationalen Entscheidungen zielorientiert sind, rückt mit der Entscheidungsanalyse die Zielanalyse in den Vordergrund.²⁾

Für die betriebswirtschaftliche Analyse des betrieblichen Personalwesens bedeutet dies eine Verlagerung der Betrachtungsweise; nicht mehr die Technik und Organisation der Personalverwaltung stehen im Mittelpunkt personalorientierter Analysen, sondern es geht um die Frage, nach welchen Kriterien personelle Entscheidungen zu treffen und zu beurteilen sind.

Wird die Entscheidung als Prozeß aufgefaßt, so verlangt der normativ-praktische Ansatz die optimale Gestaltung personalpolitischer Entscheidungsprozesse bei jeweiligen Zielsetzungen.

c) Die zunehmende Bedeutung von Konfliktanalysen für eine Theorie personalpolitischer Entscheidungen

Die dritte, als Ausgangspunkt gewählte Aussage weist auf die Wichtigkeit von Konfliktanalysen hin.³⁾ Dabei soll in Anlehnung

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964; ders.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968 (Zitierweise: Zielkonflikte); Gümbel, R.: Die Bedeutung der Gewinnmaximierung als betriebswirtschaftliche Zielsetzung, in: BFuP, 16. Jg. (1964), S. 71; Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966 (Zitierweise: Zielsystem); Nieschlag, R.: Unternehmer und Eigentümer, in: Der Österreichische Betriebswirt, Band XV (1965), S. 121-124; Schmidt-Sudhoff, H.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967.

2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 18.

3) Beiträge zur Konflikttheorie finden sich in einer Fülle von Literatur. Im Zusammenhang mit dem Thema dieser Arbeit sind vor allem zu nennen: Atteslander, P.: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959; Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O.; Bühl, W.L. (Hrsg.): Konflikt und Konfliktstrategien, München 1972; Coser, L.A.: Zur Theorie sozialer Konflikte, Neuwied 1965; Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959; Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O.;

an Galtung unter einem Konflikt allgemein eine Situation verstanden werden, in der ein Handlungssystem zwei oder mehrere als unvereinbar angesehene Zielzustände vereinigt.¹⁾ Liegt diese Situation vor, so soll von einem Zielkonflikt gesprochen werden.

Wenn auch die Präzisierung dieses Begriffs im weiteren Verlauf der Untersuchung vorgenommen werden wird, so ist doch vorgreifend auf zwei wesentlich verschiedene Aspekte des Begriffs einzugehen, die für die betriebliche Personalpolitik gleichermaßen bedeutsam sind.

1. Die Interpretation von Zielkonflikten als intrapersonelle Entscheidungskonflikte

Konfliktanalyse kann einmal als Analyse intrapersoneller Zielkonflikte interpretiert werden.²⁾

Hierbei wird unterstellt, daß ein Entscheidungsträger mehrere Ziele verfolgt, die unterschiedliche Alternativen als optimal ausweisen.

	Z ₁	Z ₂	Z ₃
a ₁	7	10	8
a ₂	11	12	7
a ₃	9	15	10
a ₄	10	16	7

Fig. 4: Zielkonflikt in Matrixdarstellung

Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band I-III, Wiesbaden 1970; Lewin, K.: Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1953; March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, New York 1958.

- 1) Vgl. Galtung, J.: Institutionalisierte Konfliktlösung - Ein theoretisches Paradigma, in: Konflikt und Konfliktstrategien, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 113.
- 2) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 55 ff.; Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 55; March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 113.

Fig. 4 erläutert diesen Sachverhalt bei drei angenommenen Zielen. Der Entscheidungsträger ziehe vier Handlungsmöglichkeiten in Betracht, deren Konsequenzen er prognostiziert, indem er den jeweiligen Erreichungsgrad der drei Ziele ermittelt.

Auf diese Weise entsteht eine zwölf Werte umfassende Entscheidungsmatrix. Bei den in der Figur zugrunde gelegten Werten ist die Ermittlung der optimalen Alternative ohne die Einführung weiterer Prämissen nicht möglich; jedes Ziel läßt eine andere Alternative als die vorteilhafteste erscheinen.

Die Matrix zeigt, daß das Auftreten intrapersoneller Zielkonflikte von drei Momenten abhängt. Es sind dies die Art und Menge der als Kriterien benutzten Ziele, die Art der in Betracht gezogenen oder vorhandenen Handlungsmöglichkeiten und die jeweils prognostizierten Erreichungsgrade.

Die beiden zuerst genannten Momente können dispositiven Charakter tragen. Entscheidet etwa der Entscheidungsträger, nur die Ziele Z_1 und Z_2 zu berücksichtigen und gelangen auf Grund von Vorentscheidungen nur die Alternativen a_1 , a_3 und a_4 in die Auswahl, so entstehen keine Zielkonflikte. Die Alternative a_4 dominiert dann alle anderen Alternativen und ist eindeutig optimal.

Die Zielerreichungsgrade sind demgegenüber primär datenabhängig.¹⁾

Unter der Annahme eines einzigen Entscheidungsträgers konzentriert sich die Zielkonfliktanalyse auf die Entwicklung von Entscheidungsregeln, die als weitere Prämissen eingeführt werden und trotz des Vorliegens von Zielkonflikten die eindeutige Auswahl einer Alternative erlauben.²⁾

Die Bedeutung von Entscheidungsregeln zur Lösung von Zielkonflikten ist evident, da sie unmittelbar das Verhalten des Entscheidungsträgers bestimmen.

1) Zum Begriff des Datums vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 22.

2) Zum Begriff der Entscheidungsregel vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 57 f. sowie die dort angegebene Literatur.

Für die betriebliche Personalpolitik ist die Analyse von Zielkonflikten als intrapersonelle Entscheidungskonflikte sowohl hinsichtlich des personalpolitischen Verhaltens der Unternehmensleitung als auch hinsichtlich des Entscheidungsverhaltens der Mitarbeiter bedeutsam.

Für beide Problemkreise kann angenommen werden, daß ihre Relevanz für eine Theorie personalpolitischer Entscheidungen steigt. Wenn die Unternehmensleitungen - wie neuere Untersuchungen bestätigen¹⁾ - multivariable Zielfunktionen unter Einbeziehung sozialer Ziele verfolgen, so läßt dies eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für das Auftreten konfliktärer Zielbeziehungen erwarten. Eine rationale Entscheidungsfindung erfordert in derartigen Situationen die Entwicklung von Entscheidungsregeln auf der Grundlage von Zielkonfliktanalysen. Unter normativem Aspekt tritt eine Problemverlagerung auf. Die Fragestellung orientiert sich nicht mehr unmittelbar an der Auswahl einer Alternative in einem gegebenen Entscheidungsfeld, sondern strebt die Entwicklung konditionaler Kriterien an, die die Auswahl einer optimalen Entscheidungsregel aus einem entwickelten System von Entscheidungsregeln gewährleistet.

Gegenstand einer Theorie personalpolitischer Entscheidungen ist nicht nur das personalpolitische Verhalten der Unternehmensleitung, sondern zugleich das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter. Entscheidungsregeln, die der Mitarbeiter unter der Bedingung konfliktärer Zielbeziehungen verwendet, bilden wesentliche Parameter für die Erreichung personalpolitischer Ziele. Sie verdienen um so mehr Aufmerksamkeit, je stärker der potentielle Beitrag des Mitarbeiters zur Erreichung unternehmerischer Ziele ist und je häufiger der Mitarbeiter wahrgenommene Zielkonflikte zu lösen hat. Für beide Bedingungen scheint zu gelten, daß die gegenwärtigen gesellschaftlichen Verhältnisse mit tendenziell wachsenden beruflichen Freiheitsräumen ihr Auftreten begünstigen.

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 23 f.;
Heinen, E.: Zielsysteme, a.a.O., S. 28 ff.

2. Die Interpretation von Zielkonflikten als soziale Konflikte

Wird unter Konflikt ein sozialer Konflikt verstanden, so gewinnt die Konfliktanalyse einen anderen Charakter.

An die Stelle eines einzigen Entscheidungsträgers, der mehrere konfliktäre Ziele verfolgt, treten mehrere Personen oder Personengruppen, die die Realisierung ihrer jeweiligen Ziele anstreben.

Soziale Konflikte treten in diesem Prozeß angestrebter Zielrealisierungen dann auf, wenn Verhaltenszumutungen nicht akzeptiert werden und Aktivitäten auslösen, die auf die Durchsetzung, Vermeidung oder Kompensation dieser Verhaltenszumutung gerichtet sind.¹⁾

Für das Nichtakzeptieren der Verhaltenszumutung lassen sich zwei Formen unterscheiden.

Wird die Verhaltenszumutung offen abgelehnt, so wird der Konflikt als offener Konflikt evident.

Das Nichtakzeptieren kann sich jedoch auch in der Form vollziehen, daß die Verhaltenszumutung zwar erfüllt wird, die Unzufriedenheit hierüber jedoch unmittelbar zu kompensierenden Aktivitäten führt, die erlittene Nachteile ausgleichen oder zukünftig vermeiden sollen.

Für die betriebliche Personalpolitik besitzen soziale Konflikte eine kaum zu überschätzende Bedeutung.

Je nachdem, ob von einem mehrzentrigen oder einem einzentrigem Unternehmensmodell ausgegangen wird, ist diese Bedeutung unterschiedlich zu interpretieren.

Die Annahme, daß mehrere Zentren an der betrieblichen Willensbildung beteiligt sind, impliziert, daß die sozialen Relationen innerhalb und zwischen den Zentren die personalpolitischen Ziel- und Mittelentscheidungen bestimmen.²⁾ Die Personalpolitik ist

1) Vgl. auch Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 67; Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 65.
2) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zur Zielbildung in Unternehmerorganisationen, in: ZfbF 1967, S. 249 ff.

demnach eingebettet in ein Netz sozialer Konflikt- und Kooperationsprozesse; sie kann als Variable interpretiert werden, die von den Erwartungen, Zielen und Einflußmöglichkeiten aller Organisationsteilnehmer abhängig ist.¹⁾

Es ist in dieser Betrachtungsweise das Interdependenzgefüge sozialer Relationen, das bestimmt, welche Ziele und Alternativen in personalpolitische Entscheidungsmatrizen aufgenommen werden. Insofern determinieren soziale Relationen und insbesondere soziale Konfliktprozesse, ob personalpolitische Zielkonflikte als Entscheidungskonflikte entstehen. Dieser Ansatz wird im zweiten Kapitel ausführlicher entwickelt.

Das einzentriges Unternehmensmodell verlagert die Willensbildung in ein homogenes Zentrum, das bei der Entwicklung personalpolitischer Ziele und Alternativen einen relativ hohen Grad an Autonomie besitzt. Für kleinere Unternehmungen etwa, in denen der Kapitaleigner die Geschäftsführungsfunktionen ausübt und die Belegschaft nur geringe Einflußmöglichkeiten auf die betriebliche Willensbildung besitzt, erscheint diese Annahme gerechtfertigt.²⁾

In einzentrigen Modellen spielen soziale Konflikte als wichtige Einflußgrößen bei der Bildung personalpolitischer Ziele und Alternativen wegen der Prämisse hoher Autonomie eine vergleichsweise unbedeutende Rolle. Die Bedeutung sozialer Konflikte ist hier in anderer Weise zu interpretieren. Soziale Konflikte bestimmen zwar nicht oder zumindest nicht primär, welche Ziele die Unternehmung verfolgt, wohl aber beeinflussen sie, in welchem Ausmaß die von dem Zentrum fixierten Ziele erreicht werden.

In dieser Betrachtungsweise rückt die an den Oberzielen orientierte Steuerung und Kontrolle sozialer Konflikte durch die Geschäftsführung in den zentralen Bereich betrieblicher Personal-

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 41 ff.; Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 26 sowie die dort angegebene Literatur; Illetschko, L.: Unternehmenstheorie, 2. Aufl., Wien usw. 1964, S. 66 f.

2) In der Bundesrepublik Deutschland beschränken insbesondere die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes vom 15. Januar 1972 die Gültigkeit dieser Annahme.

politik. Dabei ist es verfehlt, nur die negativen Folgen sozialer Konflikte im Sinne von Beschränkungsfaktoren der Zielerreichung zu sehen.¹⁾

Soziale Konflikte vermögen in erheblichem Ausmaß das Leistungsstreben zu stimulieren, schöpferische Aktivitäten freizusetzen und das Entscheidungsrisiko zu mindern, so daß es gerechtfertigt erscheint, von einer Ambivalenz der Konfliktwirkungen zu sprechen.²⁾

Unterscheidet man nach den beobachtbaren positiven und negativen Wirkungen zwischen Eufunktionen und Dysfunktionen³⁾, so läßt sich das Ziel der betrieblichen Personalpolitik im Hinblick auf soziale Konflikte allgemein formulieren: die Dysfunktionen sozialer Konflikte sind zu minimieren, die Eufunktionen zu maximieren.

Fig. 5 veranschaulicht das Ziel personalpolitischer Konfliktsteuerung unter der Annahme dominanter ökonomischer Unternehmensziele.

Ein Zustand passiver Harmonie um P_1 sei durch geringen Leistungsdruck und schwachen innerbetrieblichen Wettbewerb gekennzeichnet; erhöht nun die Geschäftsführung durch den Einsatz entsprechender personalpolitischer Instrumente Leistungsdruck und Wettbewerb, so ist ein Ansteigen des Konfliktniveaus zu erwarten, das mit der Erreichung der relevanten ökonomischen Unternehmensziele positiv korreliert. Optimale Relationen bestehen in P_3 ; bei einer weiteren Steigerung des Konfliktniveaus überwiegen die Dysfunktionen. Austrittsentscheidungen, mangelnde

-
- 1) Zu den negativen Folgen sozialer Konflikte vgl. Arndt, E.: Theoretische Grundlagen der Lohnpolitik, Tübingen 1957, S. 10 f.; Atteslander, P.: Konflikt und Kooperation, Köln usw. 1959, S. 199 ff.; Scheuplein, H.: Wirtschaftlichkeitsprinzip und soziale Konflikte, in: ZfB 1968, S. 627.
 - 2) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 127 f.; Bühl, W.L.: Einleitung - Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie, in: Konflikt und Konfliktstrategien, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 11 f.; Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia, München 1967, S. 272 ff.
 - 3) Zum Begriff der Funktion vgl. Reichwein, R.: Funktionswandel der betrieblichen Sozialpolitik, Köln/Opladen 1965, S. 43 f.

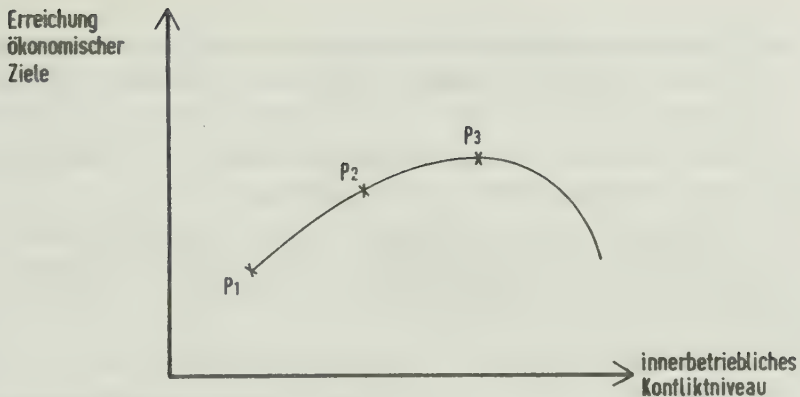


Fig. 5: Tendenzieller Verlauf der erreichten Unternehmensziele in Abhängigkeit vom innerbetrieblichen Konfliktniveau

Zusammenarbeit sowie Lohnforderungen als Form umgeleiteter Konflikte¹⁾ führen zu Aufwandssteigerungen, die die positiven Wirkungen überkompensieren.

Wegen unsicherer Erwartungen und raschem Abfall der Kurve nach P₃ wird die Geschäftsführung einen befriedigenden Bereich um P₂ anstreben.

Im weiteren Verlauf der Überlegungen wird versucht, sowohl den einzentrigen als auch den mehrzentrigen Ansatz zu berücksichtigen.

II. Ziele der Arbeit

Die bisherigen Überlegungen bestimmen den Rahmen, in dem diese Arbeit versucht, folgende Fragen zu beantworten:

1) Zum Begriff des umgeleiteten Konflikts vgl. Burisch, W. und Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1969, S. 156 und S. 161; Fürstenberg, F.: Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen 1964, S. 126 f.

- a) In welches Interdependenzgefüge sind die Ziele der betrieblichen Personalpolitik und damit ihre Zielkonflikte eingebettet?
- b) Welche Arten von Zielkonflikten lassen sich in der betrieblichen Personalpolitik unterscheiden?
- c) Wie kann die Geschäftsführung als wichtigstes Zentrum der betrieblichen Willensbildung personalpolitische Zielkonflikte vermeiden oder lösen?

Die Fragen zeichnen den Gang der Überlegungen vor.

Im 2. Kapitel wird der Versuch unternommen, ein Grundmodell der betrieblichen Personalpolitik zu entwickeln, das diejenigen Einflußgrößen erfaßt, die die Entstehung und das Ausmaß von Zielkonflikten in der Personalpolitik bestimmen.

Nachdem im 3. Kapitel mögliche Systematisierungen personalpolitischer Zielkonflikte aufgezeigt werden, wird schließlich im 4. Kapitel versucht, mögliche Verhaltensweisen der Geschäftsführung bei der Behandlung von Konflikten und Konfliktpotentialen in der Personalpolitik zu typisieren.

Vorher jedoch sind methodische sowie begriffliche Erläuterungen und Abgrenzungen vorzunehmen.

III. Zur methodischen Problematik

Hinsichtlich der Methode, mit der personalpolitische Zielkonflikte zu behandeln sind, treten vor allem drei Probleme auf.

Das erste Problem resultiert aus der Vielfalt personalpolitischer Konfliktsituationen, die überdies gewöhnlich sehr komplex strukturiert sind und zahlreiche wechselseitige Verflechtungen aufweisen.

Ein rein induktives Vorgehen würde dieser Vielfalt ebensowenig gerecht werden wie ein ausschließlich deduktiver Ansatz, dessen Prämissen leicht einen zu geringen Realitätsgehalt besitzen.

Es wird daher versucht, einen mittleren Weg zu finden. Der Abstraktionsgrad soll jeweils so gewählt werden, daß relevante

Einflußgrößen sichtbar werden; dabei sollen ausgewählte Beispiele den Realitätsbezug erhöhen.

Das zweite Problem ergibt sich aus der Feststellung, daß im Mittelpunkt der Personalpolitik der Mensch im Betrieb steht. Das hat zur Folge, daß sich in der betrieblichen Personalpolitik zahlreiche wissenschaftliche Problemkreise überlagern. Betriebspsychologie, Betriebssoziologie, Arbeitsrecht und Betriebswirtschaftslehre lassen die betriebliche Personalpolitik jeweils in einem anderen Licht erscheinen und nehmen Analysen mit unterschiedlichen wissenschaftstypischen Methoden vor. Für die hier folgenden Überlegungen wird vorwiegend auf die methodischen Instrumente der Wirtschaftswissenschaften zurückgegriffen, von denen die Marginalanalyse und die Bildung von Modellen im Sinne einer "isolierenden Abstraktion" (Kosiol) bevorzugt werden.¹⁾ Allerdings wird soweit wie möglich versucht, interdisziplinäre Ansätze zu berücksichtigen.

Drittens schließlich ergeben sich methodische Probleme aus dem Umstand, daß die Strukturen und Konflikte in der betrieblichen Personalpolitik in starkem Ausmaß von dem Entwicklungsstand des gesellschaftlichen Gesamtsystems sowie betriebsindividuellen Gegebenheiten abhängen. Die hier vorzutragenden Überlegungen gehen im allgemeinen von Verhältnissen aus, wie sie in den entwickelten Industriegesellschaften Westeuropas vorzufinden sind; sie sind an mittleren und großen Unternehmungen orientiert, da in größeren Unternehmungen personalpolitische Probleme von besonderer Bedeutung sind und sowohl ihr Auftreten wie ihre Lösung Ausstrahlungseffekte auf kleinere Unternehmungen entwickeln.

Soweit Kosten- und Erlöskurven betrachtet werden, wird von Verhältnissen ausgegangen, wie sie in Fertigungsbetrieben anzutreffen sind.

1) Vgl. dazu Kosiol, E.: Kostenrechnung, Wiesbaden 1964, S. 65; Klatt, S.: Abstraktionsgrad und Realitätswert der Wirtschaftstheorie, in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages, Köln und Opladen 1967, S. 170 ff. (Zitierweise des Sammelwerkes: Wissenschaft und Praxis).

Empirisches Material, das vorgetragene Überlegungen stützt, wurde vom Verfasser durch eine Befragung von Personalleitern in Großunternehmen gewonnen. Art und Ergebnisse der Befragung sind im Teil II dieser Arbeit dargestellt.

B. Der begriffliche Bezugsrahmen

I. Der Zielbegriff

a) Zur entscheidungstheoretischen Interpretation des Zielbegriffs

Die Analyse des Zielbegriffs spielt in den theoretischen Bemühungen der Betriebswirtschaftslehre seit geraumer Zeit eine hervorragende Rolle. Dies hängt einerseits mit dem zunehmenden Interesse am Entscheidungsverhalten des dispositiven Faktors zusammen, andererseits spiegelt es den Einfluß der soziologisch orientierten und vor allem im angelsächsischen Raum entwickelten Organisationstheorie wider. Wenn die Unternehmung als "zielgerichtetes ... Sozialsystem"¹⁾ betrachtet wird, muß notwendig die Zielanalyse zentrale Bedeutung gewinnen. Besonders deutlich wird dies in der Formulierung bei R. Mayntz, die in der voll entwickelten Organisation "die Umsetzung eines Zieles in Struktur und Prozeß" sieht.²⁾

Überblickt man die vielfältigen Explikationen des Zielbegriffs, so fällt die Dominanz der entscheidungslogischen Interpretation auf. Ziele werden als "generelle Imperative" definiert, aus denen sich die "für die Prognose von Konsequenzen relevanten Kriterien" ergeben.³⁾

Gegenüber dieser Bewertungsfunktion von Zielen tritt ihre zweite wichtige Funktion, Handlungsmöglichkeiten überhaupt erst zu entwickeln, in der theoretischen Behandlung vergleichsweise zu-

1) Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 26.

2) Mayntz, R.: Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, S. 77.

3) Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 50.

rück. Die enge Verbindung zwischen Zielen und schöpferischem Denken wird zwar nicht übersehen, wohl aber wegen der Schwierigkeit, diese Beziehungen in einer präzisen, formalen Weise darzustellen, in erheblich geringerem Umfang einer theoretischen Behandlung zugeführt.¹⁾

Ähnliches gilt für die Unterscheidung in Ziel- und Mittelentscheidungen. Vorherrschend wird in betriebswirtschaftlichen Analysen die Zielentscheidung als Determinante der Mittelentscheidungen angesehen. Diese Differenzierung führt in der formal-analytischen Darstellung zu einer relativ isolierten Behandlung des Zielbildungsprozesses einerseits und des Mittelentscheidungsprozesses andererseits.

Vom methodischen Ansatz her wird hier eine Zweiphasigkeit des Entscheidungsverhaltens in Organisationen angenommen.

In der ersten Phase vollzieht sich die Bildung eines Systems organisatorischer Oberziele, das weiterhin als konsistent angenommen wird und in der folgenden Phase der Mittelentscheidungen gleichbleibende Kriterien liefert. Bei Mittelentscheidungen lassen sich in dieser Betrachtungsweise wiederum Phasen unterscheiden, die durch spezifische Tätigkeiten und Aktivitäten charakterisiert werden können.²⁾

Dieser Ansatz bietet zwar methodisch erhebliche Vorteile, erscheint jedoch unter mehreren Aspekten problematisch.

Unter dem Aspekt sozialer Konflikte zeigt sich die Problematik darin, daß die Konflikte im wesentlichen in die Zielbildungsphase verlagert werden und der Zielbegriff selbst auf relativ wenige formelle Oberziele eingeengt wird. In der betrieblichen Wirklichkeit treten demgegenüber soziale Konflikte vor allem auf, wenn über Mittel oder Grundsätze des Mitteleinsatzes entschieden wird. Vielfach schafft erst die Transformation formeller Oberziele in Sach- und Handlungsziele Konfliktpotentiale. Dies trifft insbesondere für den personalpolitischen

1) Zur Bedeutung des schöpferischen Denkens vgl. Dichtl, E.: Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 71 f.

2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 27.

Bereich zu, in dem untergeordnete, scheinbar belanglose Handlungsziele - etwa im Zusammenhang mit Pausenregelungen und Tätigkeitskontrollen - Konflikte aktivieren können. Eine weite Auslegung des Zielbegriffes erscheint daher bei Konfliktanalysen zweckmäßig.

Die Trennung zwischen Ziel- und Mittelentscheidungen kann ferner zur Vernachlässigung der empirisch beobachtbaren engen wechselseitigen Abhängigkeit führen. Vor allem in Situationen, in denen Ziele nicht als Extremziele, sondern begrenzt formuliert werden, gewinnen die verfügbaren Mittel und möglichen Mittelentscheidungen starken Einfluß bei der Fixierung übergeordneter Ziele. Insofern kann umgekehrt das Mittelpotential die Zielformulierung determinieren.

Sandig vermeidet die Problematik, indem er den übergeordneten Begriff "Konzeption" einführt.¹⁾ Er versteht darunter die Entwicklung von "Vorstellungen über bestimmte oberste Sachziele und den mit dem Anstreben verbundenen Geschehensablauf". Dieser Ansatz berücksichtigt explizit die enge Interdependenz zwischen Ziel- und Mittelentscheidungen.

Eine empirisch fundierte Kritik an dem Phasenmodell der Mittelentscheidungen stellt der Beitrag Wittes dar.²⁾ Sie stützt sich auf die Analyse von Aktivitäten, die über einen längeren Zeitraum bei der Beschaffung von Rechenanlagen systematisch erfaßt wurden. Die Häufigkeitsverteilungen der Aktivitäten widersprechen den nach dem Phasenmodell zu erwartenden phasentypischen Verteilungen. Witte benutzt das Ergebnis zu prinzipiellen Einwänden gegen die Annahme, daß das Entscheidungsverhalten sich in isolierbaren Phasen vollzieht.

Eine kritische Würdigung wird beiden Auffassungen gerecht werden können, sofern die Bedeutung des Zeitfaktors berücksichtigt wird.

1) Vgl. Sandig, C.: Betriebspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 10.

2) Vgl. Witte, E.: Phasen-Theoreme und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF 1968, S. 625-647.

Tendenziell wird das Phasenmodell der Mittelentscheidungen dann deutlich aus der Realität hervortreten, wenn die Zeit für die Entscheidungsfindung beschränkt und vorgegeben ist.

Je länger dagegen der Zeitraum ist, in dem der Entscheidungsprozeß abläuft, um so schwächer erscheinen die Phasenkonturen. Zahlreiche Subprozesse, in die sich die Entscheidungsfindung aufspaltet, überlagern sich zirkulär; Zielentscheidungen werden Mittelbeständen angepaßt und umgekehrt orientieren sich Entscheidungen über Mitteleinsatz und -bestände an Zielentscheidungen. Auf alle Prozesse wirkt ständig die gestaltende Kraft des schöpferischen Denkens ein, die gemeinsam mit den sich ändernden Daten die Entscheidungsfelder¹⁾ erweitert oder verengt.

In diesem Zusammenhang ist auf die in der Entscheidungstheorie vorgenommene Differenzierung zwischen geschlossenen und offenen Entscheidungsmodellen einzugehen.²⁾ Kennzeichnend für geschlossene Entscheidungsmodelle ist ein hohes Ausmaß an Information und Rationalität. Die Informationsbedingung postuliert die Kenntnis der Handlungsalternativen und ihrer Konsequenzen hinsichtlich eines Systems von Zielen, die konsistent und transitiv einer einheitlichen Präferenzordnung des Entscheidungsträgers zugeordnet werden können. Ausdruck der Rationalität ist ein utilitaristisch orientiertes Maximierungs- bzw. Minimierungsverhalten.

Exemplarische Beispiele geschlossener Entscheidungsmodelle bietet die klassische und neoklassische Theorie der Unternehmerentscheidung etwa in den entwickelten Modellen der Gewinn- oder Rentabilitätsmaximierung. In derartigen Modellen wird die Umwelt als übersichtlich strukturiert und wenig komplex angesehen.

Die Kritik an den Informations- und Rationalitätsprämissen geschlossener Modelle führte zu zwei unterschiedlichen Entwick-

1) Zum Begriff des Entscheidungsfeldes vgl. Engels, W.: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962, S. 18 und S. 94.

2) Vgl. dazu auch Naschold, F.: Systemsteuerung, Stuttgart usw. 1969, S. 30 ff.

lungen innerhalb der Entscheidungstheorie. Die erste orientierte sich an der Verbesserung der deskriptiven und normativen Relevanz geschlossener Modelle durch Einführung statistischer Größen und spieltheoretischer Ansätze; prinzipiell bleibt der Zielbegriff in den verfeinerten Modellen weiterhin unproblematisch. Dies gilt nicht mehr für die Entwicklung offener Entscheidungsmodelle, die den Rationalitätsbegriff der normativen Theorie aufgeben, eine Reihe spezifischer organisations-typischer "constraints" berücksichtigen und dem Konzept der "bounded rationality" folgen.¹⁾ Auf die Annahme, Ziele einem präzisen und konsistenten Wertesystem zuordnen zu können, wird verzichtet. In offenen Modellen gewinnt dementsprechend der Zielbegriff den Charakter eines Erwartungsniveaus mit breiten Toleranzgrenzen. Das Entscheidungsverhalten intendiert lediglich eine befriedigende Realisierung jeweiliger, vom Anspruchsniveau²⁾ abhängiger Erwartungen.

b) Ziele als Soll-Zustände

Nachdem einige entscheidungstheoretische Aspekte des Zielbegriffes diskutiert wurden, soll der Zielbegriff, wie er in dieser Arbeit verwendet werden wird, in der nachfolgenden Weise präzisiert werden.³⁾

Ziele stellen gedanklich antizipierte, zukünftige und gewollte Soll-Zustände dar, die die Suche nach Handlungsmöglichkeiten aktivieren und die für ihre Bewertung notwendigen Kriterien bilden; sie sind Handlungsnormen, an denen "die Entscheidungs-

-
- 1) Vgl. March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 136 ff.; Simon, H.A.: Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1959, S. 38 ff.; Tenbruck, F.H.: Zu einer Theorie der Planung, in: Wissenschaft und Praxis, a.a.O., S. 111 ff. - Eine umfassende Darstellung über den gegenwärtigen Forschungsstand findet sich bei Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band I-III, Wiesbaden 1970.
 - 2) Zum Begriff des Anspruchsniveaus vgl. Hoppe, F.: Das Anspruchsniveau, in: Die Motivation des menschlichen Handelns, hrsg. von H. Thomae, Köln-Berlin 1966, S. 217 ff.
 - 3) Vgl. auch Schneider, E.: Organisationsziele, in: Organisationsleiter-Handbuch, München 1968.

träger ihre Aktionen ausrichten".¹⁾ Ziele können als Formal- oder Sachziele vielfältig formuliert werden; ihre Bildung und Änderung unterliegt zahlreichen Einflußgrößen. Zwischen Ziel- und Mittelentscheidungen bestehen enge Abhängigkeiten. Ziele können sich auf einen Zeitpunkt oder einen Zeitraum beziehen; sie können sowohl struktur- als auch prozeßorientiert sein.

Ziele als Soll-Zustände sind möglichst nach "Inhalt, angestrebtem Ausmaß und zeitlichem Bezug"²⁾ zu bestimmen, können jedoch auch ohne diese Präzisierung das Entscheidungsverhalten bestimmen.

Aufgaben weisen gegenüber Zielen ein höheres Maß an Konkretisierung auf. Sie stellen zukünftige, zweckbezogene Handlungen dar, die sich in der Regel aus übergeordneten Zielvorstellungen ableiten. Andererseits können vorgegebene, komplexe Aufgaben Ausgangspunkte für die Entwicklung eines Systems aufgabenspezifischer Soll-Zustände im Sinne eines Zielsubsystems bilden.

Zwischen Zielen, Aufgaben und Handlungs- oder Entscheidungsregeln bestehen vor allem im Sprachgebrauch der betrieblichen Praxis fließende Übergänge; ihre Relevanz für die Entstehung von Konflikten liegt immer dann vor, wenn ihre Berücksichtigung in Entscheidungssituationen zu als unvereinbar angesehenen Soll-Zuständen führt.

II. Einige relevante Zielbeziehungen und ihre Bedeutung in der Unternehmensorganisation unter dem Konfliktaspekt

Die in der Fachliteratur betont und übereinstimmend vollzogene Abkehr von der Annahme, der Unternehmer würde als einziges Ziel die Gewinnmaximierung anstreben, führte zu zahlreichen Systematisierungen der Ziele und ihrer Beziehungen.³⁾

1) Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 20.

2) Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 52.

3) Vgl. z.B. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., S. 42 ff.; Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 89 ff.

Für die hier vorzunehmenden Überlegungen genügt es zunächst, einige relevante Zielbeziehungen darzustellen, wobei der Typisierung gefolgt wird, die Heinen vorgenommen hat.

a) Ober- und Unterziele

1. Begriff und Funktionen

Ein Ziel Z_{11} wird dann als Unterziel eines Oberzieles Z_1 bezeichnet, wenn zwar Z_1 angestrebt wird, die Entscheidungsfindung sich jedoch an Z_{11} orientiert.

Generell impliziert dies die Annahme, daß die an Z_{11} orientierte Entscheidung auch der Erreichung des Zieles Z_1 dient.

Wird das Unterziel Z_{11} in weitere Unterziele transformiert, so entsteht eine Hierarchie von Ober-, Zwischen- und Unterzielen. Die organisatorische Aufbauorganisation einer Unternehmung läßt sich als entwickelte Form einer Zielhierarchie interpretieren, in der die Oberziele der Unternehmung in Abteilungs- und Stellenziele transformiert sind.¹⁾ Den Stelleninhabern werden einzelne, aus übergeordneten Zielen abgeleitete Ziele und/oder entsprechende Verhaltensweisen vorgegeben.

Wird das betriebliche Rollengefüge als ein System erwarteter Verhaltensweisen²⁾ angesehen, so erfüllt die Zielvorgabe mehrere Funktionen. Zunächst legt sie die Normen fest, auf die hin der Rollenträger Aktivitäten entwickeln soll und von denen her positive oder negative Verhaltensabweichungen bestimmt werden können. Sodann erlaubt sie die Abstimmung der Verhaltensweisen auf wenige Oberziele hin. Ihre Kontrollfunktion zeigt sich in Soll/Ist-Vergleichen, bei denen von den vorgegebenen Zielen ausgegangen wird, und schließlich übernimmt sie Operationalisierungsfunktionen, indem sie generelle Oberziele in Kriterien überführt, die die Bewertung und Überprüfbarkeit von Handlungsalternativen durch den Rollenträger gewährleisten.

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 31 ff.; Mayntz, R.: Organisation, a.a.O., S. 81 ff.

2) Vgl. Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 59.

2. Zur allgemeinen Konfliktrelevanz von organisationalen Zielhierarchien

Unter dem Konfliktaspekt kommen dem System hierarchisch und organisational entwickelter Ziele mit eingebundenen Verhaltensnormen sowohl konfliktmeidende als auch konfliktschaffende Funktionen zu.

Konfliktmeidende Effekte entstehen generell durch die Transparenz der Verhaltenszumutung, die im Prozeß der Zielzerlegung, der Aufgabenanalyse und der Synthese von Aufgabenelementen zu Stellen oder Abteilungen gewonnen wird.

Sie erfaßt sowohl die Position selbst mit ihren Tätigkeitsanforderungen als auch die positionalen Verknüpfungen.

Das Offenlegen der Stellenanforderungen schafft günstige Voraussetzungen für eine Stellenbesetzung, die den Neigungen der Mitarbeiter entgegenkommt und damit das vor allem von Argyris herausgestellte Konfliktpotential zwischen den Anforderungen der Formalorganisation einerseits und den menschlichen Bedürfnissen andererseits mindert.¹⁾

Die Transparenz positionaler Verknüpfungen umfaßt neben der Festlegung der Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen die Regelung von Kompetenzen und Weisungsbefugnissen. Die damit vorgenommene Begrenzung des Bereichs zulässiger Verhaltenszumutungen verringert grundsätzlich die Wahrscheinlichkeit, daß Organisationsmitglieder konfliktauslösende Verhaltenszumutungen stellen.²⁾

Den konfliktreduzierenden Funktionen organisationaler Zielhierarchien mit eingebundenen Verhaltensnormen stehen ihre konfliktfördernden Wirkungen gegenüber.

Die Festlegung der an die jeweilige Stelle gebundenen Verhaltenszumutung erfolgt in erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen unter dem dominanten Gesichtspunkt einer Zweck-

1) Vgl. Argyris, C.: Personality and Organization, New York 1957.

2) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 129.

rationalität, die Soll-Zustände und den dazu erforderlichen Mitteleinsatz in optimale Relationen bringt. Das auf diese Weise entwickelte Gesamtsystem betrieblicher Verhaltenszumutungen deckt sich gewöhnlich nicht mit den aus den Bedürfnissen abgeleiteten, gewünschten Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder; diese Divergenz schafft ein ständiges Konfliktpotential.

Die Bildung eines organisationalen Systems von Ober-, Zwischen- und Unterzielen weist notwendig hierarchische Strukturen auf, die in einer entsprechenden Ordnung der betrieblichen Aufgaben zum Ausdruck kommen. Wenn diese Strukturierung auch nicht notwendig zu einem völlig adäquaten System sozialer Über- und Unterordnung mit durchgehenden Weisungsbefugnissen von oben nach unten führen muß, so erfordert doch die Vielfalt interdependenter betrieblicher Teilaufgaben im Interesse kontinuierlicher Aufgabenerfüllung und abgestimmter Zielerreichungen die Einrichtung koordinierender Instanzen mit abgestufter Autorität. Instanzenhierarchien stellen ihrem Wesen nach Konfliktpotentiale dar, da ihre Funktion darin besteht, ständig Verhaltenszumutungen zu stellen und durchzusetzen.¹⁾

Bildet die Instanzenhierarchie zugleich eine Entgelt- und Statushierarchie, so vergrößert sich das Konfliktpotential durch die Aufstiegskonkurrenzen der Organisationsmitglieder.

Die allgemeine Konfliktrelevanz von organisationalen Zielsystemen läßt sich am ehesten als ambivalent charakterisieren, wobei unterschiedliche Variable bestimmen, welcher Effekt überwiegt.

1) Dabei ist es zunächst unerheblich, auf welcher Legitimationsgrundlage die Autoritätshierarchie entwickelt wird; von Belang ist allein, daß arbeitsteilige Organisationen auf Autoritätsregelungen nicht verzichten können; zur Frage der Autoritätslegitimierung vgl. insbesondere Ziegler, H.: Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970. - Kupsch, P.U. und Marr, R. sprechen in diesem Zusammenhang von Konflikten durch Beitragskoordination; vgl. Kupsch, P.U. und Marr, R.: Personalwirtschaft, in: Industriebetriebslehre, hrsg. von E. Heinen, München 1972, S. 548.

Als relativ gut bestätigt gelten die folgenden generellen Thesen.¹⁾

Konflikte sind um so weniger wahrscheinlich,

- je geringer die wechselseitige Abhängigkeit bei der Aufteilung knapper Ressourcen, beim Finden gemeinsamer Entscheidungen und in der Ablauforganisation der Leistungserstellung ist,
- je klarer aufgabenadäquate Kompetenzregelungen vorgenommen werden,
- je stärker die Organisationsmitglieder an der Ziel- und Aufgabenformulierung sowie der Aufgabenzuweisung beteiligt werden,
- je besser die Stellencharakteristiken mit den Selbsteinschätzungen der Stelleninhaber übereinstimmen,
- je stärker die Autorität eines Organisationsmitgliedes mit seiner von anderen Organisationsmitgliedern wahrgenommenen Mitarbeit und Leistung übereinstimmt.

b) Haupt- und Nebenziele

Die Unterscheidung zwischen Haupt- und Nebenzielen knüpft an das relative Gewicht an, das der Entscheidungsträger den verfolgten Zielen zumißt. Hauptziele besitzen "ein vergleichsweise höheres Gewicht als Nebenziele".²⁾ Bei quantifizierbaren Hauptzielen wird dem relativen Gewicht entsprechend eine Mindesterreichung fixiert, die alle Alternativen, die diesen Erreichungsgrad nicht gewährleisten, aus dem Entscheidungsfeld ausschließen.

Hauptziele führen daher regelmäßig zu einer Verengung des Entscheidungsfeldes und prädisponieren bereits weitgehend das Entscheidungsverhalten; für die Entstehung und den Verlauf von

1) Vgl. dazu die zusammenfassende Darstellung von Forschungsergebnissen bei Berelson, B. und Steiner, G.A.: Menschliches Verhalten, Bd II: Soziale Aspekte, Weinheim 1972, S. 231 ff. sowie S. 397 ff.; ferner: March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 112 ff.

2) Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 108.

Konflikten kommt ihnen ihrer Definition entsprechend eine wesentlich größere Bedeutung zu als den Nebenzielen.¹⁾

Grundsätzlich gilt, daß Konflikte um so weniger wahrscheinlich sind, je höher der Realisierungsgrad der Hauptziele ist.

Insofern ist die Frage von Belang, wovon die relative Gewichtung der Ziele abhängt. Dabei empfiehlt es sich, individuelle und organisatorische Entscheidungsprozesse getrennt zu betrachten. Bei individuellen Entscheidungsprozessen entsprechen die Gewichtungsfaktoren der subjektiven Präferenz- bzw. Bedürfnisstruktur. Veränderungen der Gewichtungsfaktoren sind demnach dann zu erwarten, wenn es zu Verschiebungen in der Präferenzstruktur kommt. Das ist gewöhnlich der Fall beim Auftreten partieller Sättigungsfelder oder als Ergebnis von individuellen Suchprozessen.²⁾

Für beide Fälle liegen entwickelte Theorien vor.

Die von Maslow entwickelte und bereits erwähnte dynamische Motivationstheorie geht von hierarchisch gegliederten Bedürfnisschichten aus und sieht in der jeweils niedrigsten ungesättigten Bedürfnisschicht die für die Verhaltensweisen ausschlaggebenden Beweggründe.³⁾ Kommt es zu einer Befriedigung der Bedürfnisse, so verlagern sich die motivierenden Kräfte in die nächsthöhere Schicht. Von diesem Ansatz her erklärt das Wandern partieller Sättigungsfelder in einer Bedürfnishierarchie das individuelle Entscheidungsverhalten. Der jeweiligen Verschiebung der motivierenden Kräfte entspricht die Veränderung der subjektiven Gewichtungsfaktoren. Hauptziele werden nach diesem Modell durch diejenige Bedürfnisebene bestimmt, in der das aktuelle Befriedigungsausmaß am geringsten ist; dies ist zugleich der Bereich, dem für die Entstehung von Konflikten die größte Bedeutung zukommt.

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 88 ff.

2) Vgl. Lewin, K.: Feldtheorie, a.a.O., S. 120 ff.

3) Vgl. Maslow, A.H.: A Dynamic Theory of Human Motivation, a.a.O., S. 370 ff.

In der von March und Simon vorgetragenen Theorie der individuellen Anspruchsniveaue Anpassung führen Suchprozesse über eine Veränderung des Informationsstandes zu Verschiebungen in der Präferenzstruktur.¹⁾ Von der Konzeption her handelt es sich hier um eine informationelle Theorie der Individualentscheidung, in der primär kognitive Prozesse die Präferenzen und das Verhalten bestimmen. Intrapersonelle Entscheidungskonflikte entstehen dann, wenn der Entscheidungsträger die wahrgenommenen Konsequenzen von Handlungsmöglichkeiten als nicht akzeptabel, unverträglich oder unsicher ansieht. Der Entscheidungskonflikt wirkt dann als "generator of search behavior".²⁾ Hauptziele sind in dieser Betrachtungsweise sowohl als Determinanten als auch als Ergebnis individueller Suchprozesse anzusehen.

Theorien der Individualentscheidungen sind für die Träger der betrieblichen Personalpolitik vor allem deshalb von Interesse, weil rationale personalpolitische Dispositionen das Verhalten der Mitarbeiter berücksichtigen müssen. Die Wirksamkeit und Konfliktrelevanz der eingesetzten personalpolitischen Instrumente werden unmittelbar durch die Gewichtung bestimmt, die die Mitarbeiter den von ihnen verfolgten Zielen zuordnen.

Als Ziele der Mitarbeiter werden gewöhnlich genannt:³⁾

1. hohes Einkommen
2. sicherer Arbeitsplatz
3. Befriedigung durch die Tätigkeit
4. gute Beziehungen zu den Mitarbeitern
5. Anerkennung der Leistung

1) Vgl. March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 47 ff.; zur Bedeutung der Präferenzskala für intrapersonelle Zielkonflikte vgl. auch Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 86 ff.

2) March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 115.

3) Vgl. Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 83; Fischer, O.: Möglichkeiten und Grenzen der betrieblichen Sozialpolitik, in: Wege zum sozialen Frieden, Hrsg. Schelsky, H. und Ortlieb, D., Stuttgart 1954, S. 263; Kroeber-Kreneth, L.: Erfolgreiche Personalpolitik, 3. Aufl., Düsseldorf 1954, S. 116 f.

6. Aufstiegsmöglichkeiten
7. berufliche Fort- und Weiterbildung
8. günstige äußere Arbeitsbedingungen (geringe physische und psychische Belastung; günstige Arbeitszeitregelungen, leichte Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes u.a.)

Eine generelle Klassifizierung dieser Basisziele in Haupt- und Nebenziele ist entsprechend der Annahme variabler und differenzierter Gewichtungsfaktoren nicht möglich. Personalpolitische Dispositionen sind daher auf situative Analysen angewiesen, in denen diejenigen Variablen zu untersuchen sind, die die individuellen Gewichtungsfaktoren determinieren.¹⁾

Unternehmungen verfolgen wie Individuen Ziele unterschiedlicher Gewichtung im Sinne von Haupt- und Nebenzielen. Dies gilt für die Zielfunktion der Unternehmung als Ganzes wie auch für partielle Zielfunktionen in Teilbereichen der Unternehmenspolitik. Das Auftreten konfliktärer Zielbeziehungen in derartigen Funktionen hängt wesentlich davon ab, welche Ziele mit welcher Gewichtung in die Zielfunktionen aufgenommen werden. Analog zu den individuellen Entscheidungsprozessen sind auch hier die Gewichtungsfaktoren als variable Größen anzusehen, deren Ausprägung von unterschiedlichen Parametern bestimmt werden. Die Analyse derartiger Parameter im Bereich der betrieblichen Personalpolitik bildet den Gegenstand des 2. Kapitels.

c) Konkurrierende und komplementäre Ziele

Führt die erhöhte Erreichung eines Zieles zur Verminderung des Erreichungsgrades eines anderen Zieles, so stehen diese beiden Ziele in Konkurrenz.

Die Zielbeziehungskurve A in Fig. 6 erläutert diesen Sachverhalt. Jede Vergrößerung des Erreichungsgrades von Z_1 ist nur bei einer verminderten Erreichung von Z_2 möglich. Komplementarität liegt vor, wenn die erhöhte Erreichung von Z_1 stets

1) Zur Analyse einzelner Variabler vgl. insbesondere March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 52 ff.

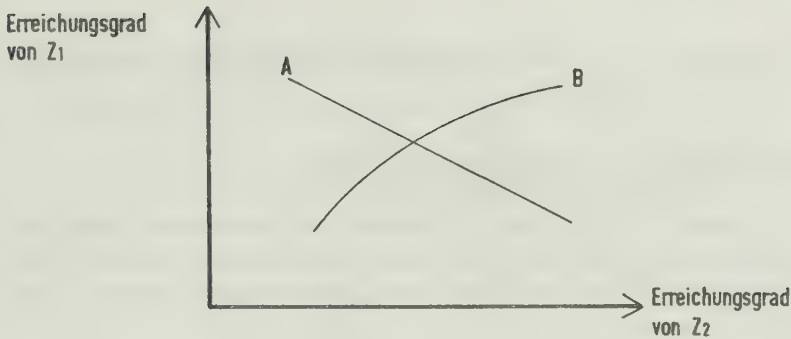


Fig. 6: Konkurrierende und komplementäre Zielbeziehungen

zugleich eine Erhöhung des Erreichungsgrades von Z_2 impliziert (Fig. 6, Kurve B). Beeinflusst die Erreichung von Z_1 den Erreichungsgrad von Z_2 nicht, so sind die Ziele indifferent.

Als Maß für die Stärke der Konkurrenz bzw. Komplementarität kann das Steigungsmaß der Tangente an einen Kurvenpunkt benutzt werden.

Fig. 6 unterstellt eine kontinuierliche Zielerreichung und damit eine unendliche Zahl von Alternativen. Liegen nur wenige Alternativen vor, so kann der jeweils zu bildende Quotient $Z_1 : Z_2$ Aufschluß über die Stärke der Konkurrenz bzw. Komplementarität geben.

Der Sonderfall der Zielantinomie liegt vor, wenn bei zwei Zielen die Erreichung eines Zieltes zugleich die Erreichung des anderen Zieltes vollständig ausschließt.¹⁾

III. Die Ermittlung und Darstellung konfliktärer Zielbeziehungen

Die Definition des Zielkonfliktes wurde bereits vorgreifend vorgenommen: zwischen Zielen bestehen dann konfliktäre Beziehungen, wenn jedes Ziel eine andere Alternative als optimal determiniert.

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 48.

Zur Ermittlung und Darstellung von Zielkonflikten bieten sich mehrere Möglichkeiten an.

a) Zielkonflikte in Matrixdarstellung

Diese Darstellungsform wurde bereits im Zusammenhang mit der Beschreibung intrapersoneller Entscheidungskonflikte erläutert¹⁾; auf sie braucht daher nicht erneut eingegangen zu werden.

b) Zielkonflikte in Polarkoordinatendarstellung

Fig. 7 erläutert diese Darstellung. Jedem Ziel ist eine der von dem Pol P_0 ausgehenden Achsen zugeordnet, die in gleichen Winkelgrößen um P_0 angeordnet sind. Die Zielerreichungsgrade einer Alternative werden auf den Zielachsen als Entfernung vom Pol abgetragen und durch einen Linienzug verbunden. Auf diese Weise entsteht das "Zielerfüllungsbild"²⁾ jeder Alternative. Schneiden sich die Zielerfüllungsbilder und liegt kein Zielerfüllungsbild vor, das auf allen Zielachsen dominiert, so bestehen konfliktäre Zielbeziehungen.

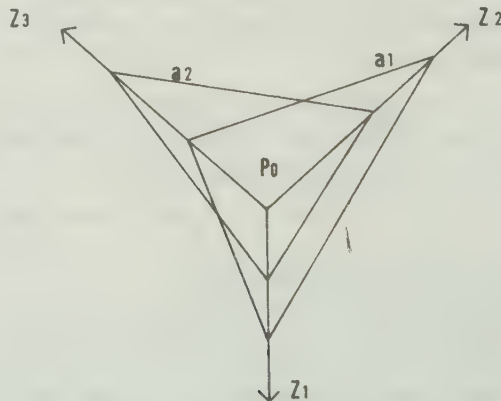


Fig. 7: Zielkonflikte in Polarkoordinatendarstellung

1) Vgl. S. 11 dieser Arbeit.

2) Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 143.

c) Zielkonflikte in Vektordarstellung

Diese Darstellungsform bezieht die Ausgangssituation mit ein. In Fig. 8 charakterisiert P_0 den im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung bestehenden Erreichungsgrad zweier Ziele Z_1 und Z_2 . Jede in Betracht gezogene Alternative führt zu einer veränderten Zielerreichung, die durch die Punkte A, B, ..., H wiedergegeben wird. Werden diese Punkte mit P_0 verbunden, so entsteht ein Vektordiagramm, das die bestehende Entscheidungssituation spiegelt. Jede Alternative wird durch einen Alternativvektor repräsentiert, als dessen Komponenten die entsprechenden Zielerreichungsgrade anzusehen sind.

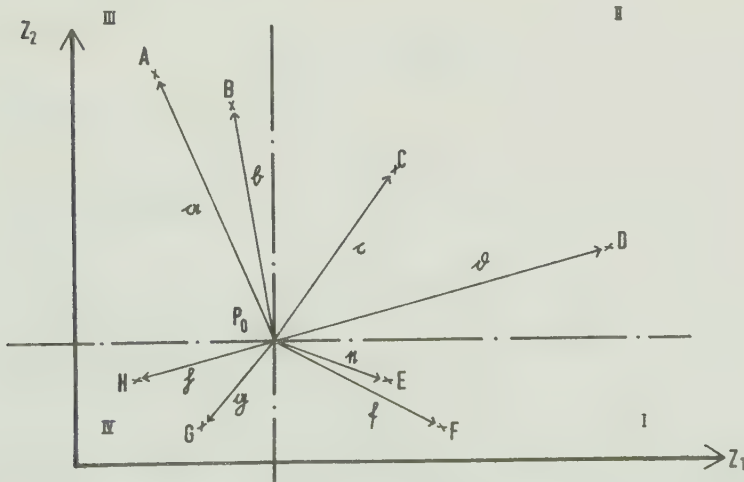


Fig. 8: Zielkonflikte in Vektordarstellung

Zielkonflikte sind in der Vektordarstellung demnach dadurch gekennzeichnet, daß es keinen Alternativvektor gibt, dessen Komponenten die aller anderen Alternativvektoren dominieren. Von der Vektordarstellung ausgehend, sollen einige begriffliche Präzisierungen und Erläuterungen vorgenommen werden. Eine erste betrifft den bereits erwähnten bedingten Charakter des

Zielkonfliktes. Art und Ausmaß des Zielkonfliktes werden durch die in Betracht gezogenen Alternativen und Ziele sowie die jeweilige Datenkonstellation bestimmt. Dieselbe Alternative kann in einer veränderten Ausgangssituation P_0 zu wesentlich anderen Konsequenzen führen.

Einer weiteren Präzisierung dient die Einführung des Begriffs der effizienten Alternative.

Eine Alternative ist dann effizient, wenn es keine Alternative gibt, die sie in allen Komponenten übertrifft.

So zeigt etwa die Betrachtung des Vektordiagrammes in Fig. 8, daß die Alternativen κ , f , g und j ineffizient sind, da ihnen mindestens ein Alternativvektor in beiden Komponenten überlegen ist. Ineffiziente Alternativen können aus der Menge relevanter Alternativen ausgeschlossen werden.

Empirisch bedeutsam ist eine Unterscheidung, die an die Veränderung der Zielerreichung bezüglich der Ausgangssituation P_0 anknüpft.¹⁾

So unterscheiden sich die Alternativen κ und j in Fig. 8 von allen anderen Alternativen dadurch, daß sie zu einer verbesserten Erreichung beider Ziele führen; gegenüber P_0 weisen die jeweiligen Komponenten beider Alternativvektoren positive Veränderungen auf. Wird durch P_0 ein rechtwinkliges Achsenkreuz gelegt und werden die dadurch entstehenden Felder in der in Fig. 8 angegebenen Weise numeriert, so gilt für alle in Feld II liegenden Alternativvektoren, daß sie bezüglich der Ausgangssituation zu Zielkomplementaritäten führen. Jede Alternative erhöht sowohl die Erreichung des Zieles Z_1 als auch die des Zieles Z_2 , ohne daß dadurch notwendig Zielkonflikte ausgeschlossen werden: jedes Ziel kann unverändert eine andere Alternative als optimal determinieren.

Zielkonflikte dieser Art können als Komplementärkonflikte bezeichnet werden. Begründen zwei gleichwertige positive Alternativen die Entscheidungsunsicherheit eines Individuums, so

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 56 ff.

wird in der Fachliteratur eine derartige Situation als Äquivalenzkonflikt bezeichnet.¹⁾

Im Gegensatz zu den Alternativvektoren des Feldes II sind diejenigen der Felder I und III dadurch gekennzeichnet, daß in Relation zur Ausgangssituation P_0 die verbesserte Erreichung des einen Zieles eine geringere Erreichung des anderen Zieles bedingt. Bezüglich der Ausgangssituation liegen Zielkonkurrenzen bzw. Konkurrenzkonflikte vor. Diese Situation entspricht dem Ambivalenzkonflikt, wenn der Entscheidungsträger die positiven und negativen Zielveränderungen ungefähr gleich stark bewertet.²⁾

Kommen in einer spezifischen Situation nur die Alternativen g und f in Betracht (Feld IV), so weist der Zielkonflikt in dieser Entscheidungssituation negativ komplementäre Beziehungen auf. Bewertet der Entscheidungsträger die Alternativen etwa gleich negativ, so entspricht diese Situation dem Vitationskonflikt.³⁾

Es ist zu betonen, daß die Vektordarstellung von Zielkonflikten in der aufgezeigten Weise explizit die Ausgangssituation berücksichtigt.

Wird diese vernachlässigt und konzentriert sich die Analyse allein auf die Konsequenzen der Alternativen, so führt dieses Vorgehen zur Gleichsetzung von Zielkonkurrenz und Zielkonflikt.

Wenn dies auch in generellen Analysen gerechtfertigt erscheint, so empfiehlt sich doch in speziellen Entscheidungs- und Konfliktsituationen die Berücksichtigung der Ausgangssituation. Dies gilt insbesondere für interpersonelle Zielkonflikte im sozialen Feld der Unternehmung, da hier von den Konfliktträgern die Veränderung ihrer Zielerreichung gegenüber der bestehenden Situation vielfach stärker berücksichtigt wird als die absolute Höhe des Zielerreichungsgrades einzelner Alternativen.

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 57.

2) Vgl. ebd., S. 58.

3) Vgl. ebd., S. 62.

Tendenziell ist zu erwarten, daß Komplementärkonflikte weit- aus seltener zu offenen Konflikten führen als Konkurrenzkon- flikte.

Stellen etwa in Fig. 8 Z_1 und Z_2 Lohneinkommen und Betriebsge- winn dar und werden die Vektoren als lohnpolitische Alternati- ven für eine bestimmte Periode interpretiert, so werden inner- halb der effizienten Alternativen α , β , γ und δ die beiden zuletzt genannten bei ihrer Realisierung kaum offene Konflikte auslösen, während dies bei α und β sehr wahrscheinlich ist.

Die auf eine Ausgangssituation bezogene Vektordarstellung eines Entscheidungsfeldes erlaubt die Einführung kinetischer Aspekte. Dazu sei angenommen, daß in regelmäßigen Zeitinter- vallen die Lohnzufriedenheit Z_1 ¹⁾ und die Arbeitsproduktivität Z_2 einer Arbeitsgruppe ermittelt werde (Fig. 9). Werden die auf diese Weise ermittelten Meßpunkte P_{t_0} , P_{t_1} , ... P_{t_m} durch einen Streckenzug verbunden, so erscheint ein Bild, das die Verände- rung der Zielerreichung im Zeitablauf spiegelt. Über die die Veränderungen bewirkenden Ursachen wird dabei nichts ausgesagt.

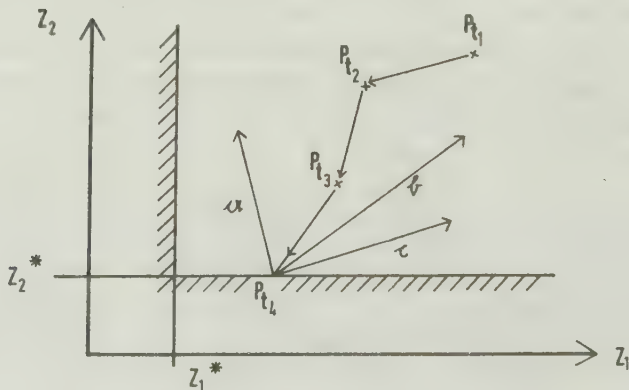


Fig. 9: Zielkonflikte bei Einführung kinetischer Aspekte

1) Zur Messung der Lohnzufriedenheit vgl. z.B. Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Opladen 1972, S. 45 f.

Wird nun unterstellt, daß die Geschäftsführung eine Mindesterreicherung der Ziele in Höhe von Z_1^* und Z_2^* als befriedigend ansieht, so werden personalpolitische Aktivitäten hinsichtlich der Arbeitsgruppe jeweils dann ausgelöst, wenn ein Meßpunkt auf die Mindesterreicherungsgerade fällt.

Die Mindesterreicherungsgeraden werden dadurch zu Linien, von denen die Diagramme personalpolitischer Alternativvektoren ihren Ausgang nehmen.

Bisher gingen die Darstellungen der Zielkonflikte von der Prämisse hoher Information aus. Das stufenweise Aufheben dieser Prämisse erfordert Modifikationen in der Darstellung. Sofern Wahrscheinlichkeitsvorstellungen bestehen, sind den Konsequenzen der Alternativen entsprechende Wahrscheinlichkeitswerte zuzuordnen (Fig. 10a). In der Vektordarstellung können den Alternativvektoren etwa Erwartungsfelder zugeordnet werden, die durch statistische Größen präzisierbar sind (Fig. 10b).

	Datensituation 1 (p = 0,4)		Datensituation 2 (p = 0,6)	
	Z_1	Z_2	Z_1	Z_2
a_1	5	3	7	3
a_2	4	5	4	4
a_3	6	2	4	3

Fig. 10a: Zielkonfliktdarstellung unter Berücksichtigung von Wahrscheinlichkeitsvorstellungen (Matrixdarstellung)

Häufig bestehen keine Wahrscheinlichkeitsvorstellungen über zu erwartende Datenkonstellationen oder simultane Aktivitäten anderer, im Entscheidungsfeld zu berücksichtigender Organisationsteilnehmer.

In diesem Fall kommt es darauf an, wie komplex das Entscheidungsfeld strukturiert ist. Ist es infolge geringer Komplexität

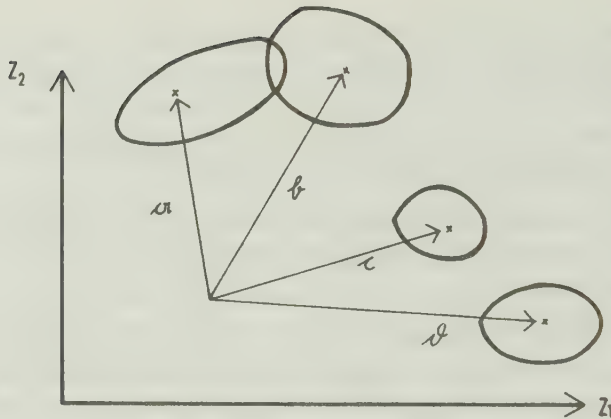


Fig. 10b: Zielkonflikt-Darstellung unter Berücksichtigung unsicherer Erwartungen (Vektordarstellung mit Erwartungsfeldern)

überschaubar strukturiert, so impliziert dies immer noch einen relativ hohen Informationsstand.

Zwar ist ungewiß, welche Situation eintritt, immerhin aber werden die möglichen Situationen und die ihnen zuzuordnenden Konsequenzen als bekannt angenommen. Damit ist das Entscheidungsmodell immer noch relativ geschlossen und kann in hohem Ausmaß quantitativ formuliert werden. Über spezifische Entscheidungsregeln läßt sich auch hier eine optimale Alternative bzw. mit Hilfe spieltheoretischer Methoden eine optimale Strategie ableiten.¹⁾

Fehlen Wahrscheinlichkeitsvorstellungen und verhindert die Komplexität des Entscheidungsfeldes die Bildung quantitativer Modelle, so lassen sich keine geschlossenen Entscheidungsmodelle bilden, in denen die Zielkonflikte quantitativ formuliert und in mathematischen Ansätzen gelöst werden können. In diesem Fall wird die verbale Darstellung der Zielkonflikte an Bedeutung gewinnen, wie sie etwa in Lagebeurteilungen, Situationsanalysen oder Studien zu finden ist.

1) Zu Entscheidungsregeln bei mehrdeutiger Prognose der Zielerreichung vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 159 ff.

d) Soziale Konflikte in der Unternehmensorganisation

1. Begriff und beschreibende Merkmale

Der Begriff des sozialen Konflikts ist mehrdeutig und wird in der Fachliteratur unterschiedlich weit gefaßt.¹⁾ Im Rahmen dieser Arbeit soll unter einem sozialen Konflikt in der Unternehmensorganisation eine Situation verstanden werden, in der

- (1) Individuen oder Gruppen Verhaltenszumutungen an andere Individuen oder Gruppen richten,
- (2) Verhaltenszumutungen nicht akzeptiert werden und
- (3) dadurch Aktivitäten auslösen, die auf die Durchsetzung, Vermeidung oder Kompensation der Verhaltenszumutung gerichtet sind.

Soziale Konflikte sind in dieser Betrachtungsweise interpersonelle Zielkonflikte, die zu nicht akzeptierten Verhaltenszumutungen mit Folgeaktivitäten führen.

Zur Beschreibung und Kennzeichnung sozialer Konfliktsituationen kann eine Vielfalt von Merkmalen verwendet werden. Zunächst können diejenigen Variablen herangezogen werden, die auch zur allgemeinen Charakterisierung von Entscheidungsfeldern benutzt werden. Als solche sind insbesondere anzusehen

- Zahl, Präferenzstruktur bzw. Zielsystem, Aktionsparameter und Informationsstand der am Konflikt beteiligten Personen oder Gruppen,
- Menge, Art und Ausprägung der Daten und
- Art und Ausmaß wechselseitiger Beeinflussungsmöglichkeit.

Da diese Variablen die Entstehung und den Verlauf von Konflikten bestimmen, können sie als allgemeine Konflikt determinanten angesehen werden.

Die nähere Beschreibung des Konflikts wird gewöhnlich an die Verhaltenszumutung selbst und ihre Nichtakzeptierung anknüpfen.

1) Vgl. Aubert, V.: Interessenkonflikt und Wertkonflikt - Zwei Typen des Konflikts und der Konfliktlösung, in: Konflikt und Konfliktstrategien, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 178 f.; Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band III: Entscheidungen in Organisationen, a.a.O., S. 71 f.

Dabei erscheint eine Differenzierung nach Verhaltenselementen zweckmäßig. Als solche können verwendet werden:

- die Tätigkeit (Verrichtung),
- Objekte, an denen oder mit denen die Tätigkeit wahrgenommen wird,
- Personen, mit denen bei der Tätigkeit irgendwelcher Kontakt aufzunehmen ist,
- der Raum des Verhaltens,
- Zeitpunkt und Zeitablauf des Verhaltens sowie
- Verhaltensentgelte.

Das Nichtakzeptieren von Verhaltenszumutungen kann sich auf sämtliche Verhaltenselemente beziehen, andererseits auch nur einzelne Elemente umfassen.

Mit den dargestellten Merkmalen erscheint es möglich, soziale Konfliktsituationen zu ermitteln und präzisierend zu beschreiben. Da soziale Konflikte eine spezielle Form von Zielkonflikten bilden, ist es prinzipiell möglich, bei ihrer Darstellung die bereits angeführten Formen der Zielkonfliktdarstellung zu verwenden. Gewöhnlich erfordert dies jedoch die vereinfachende Zusammenfassung von Variablen und einen hohen Informationsstand über die Struktur der Konfliktsituation. Dieses gilt auch für die in Fig. 11 dargestellte Matrix.

		B		
		b_1	b_2	b_3
A	a_1	7 6	8 6	7 4
	a_2	5 10	4 6	6 3

Fig. 11: Matrixdarstellung unter Berücksichtigung wechselseitiger Nutzenkontrolle

Ihr Vorzug gegenüber den bisher erläuterten Darstellungsformen liegt darin, daß sie zwei typische Eigenschaften sozialer Konflikte erfaßt: das Vorliegen autonomer Alternativen der Konfliktpartner und die wechselseitige Abhängigkeit der Zielerreichung vom jeweiligen Entscheidungsverhalten. Stark vereinfachend wird von zwei Personen A und B ausgegangen, die über zwei bzw. drei Alternativen verfügen. Die aufgeführten Zahlen repräsentieren kardinale Nutzengrößen als Konsequenzen jeweiliger Handlungsweisen.¹⁾ Die Matrix zeigt die wechselseitige Abhängigkeit: wie sich der Nutzen des A verändert, hängt sowohl von seinem Entscheidungsverhalten als auch von der von B realisierten Alternative ab.²⁾ Die Analyse der Zahlenwerte unter Berücksichtigung des bisher erreichten Nutzenniveaus erlaubt die Charakterisierung der Konfliktsituation und unter bestimmten Voraussetzungen Prognosen über mögliche Entwicklungen und gleichgewichtige Lösungen. Die Darstellung kann differenziert werden, indem statt einzelner Nutzenwerte Zahlenfolgen angegeben werden, die die Realisierung mehrdimensionaler Zielfunktionen der Konfliktparteien wiedergeben.

Wird in dem Beispiel A als Geschäftsführung und B als eine Mitarbeitergruppe interpretiert, so zeigt sich, daß vom Ansatz her die Darstellungsform personalpolitischen Entscheidungssituationen entspricht. Ihre Informations- und Rationalitätsprämisse schränkt jedoch ihre Anwendbarkeit in der betrieblichen Praxis erheblich ein.³⁾

-
- 1) Zum Problem der Nutzenmessung vgl. Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 42 ff.; Dichtl, E.: Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 109, sowie die dort angegebene Literatur.
 - 2) Matrizen der dargestellten Art werden in der Spieltheorie im Rahmen der Nicht-Nullsummen-Spiele behandelt, vgl. z.B. Neumann, J.v. und Morgenstern, O.: Theory of Games and Economic Behavior, 3rd ed., Princeton 1953, S. 243 ff. und S. 523 ff.
 - 3) So findet sich auch in der Fachliteratur zur betrieblichen Personalpolitik keine Untersuchung, die diesem Ansatz folgt. Zur Kritik an den Informationsprämissen des spieltheoretischen Ansatzes vgl. March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 132 f.

2. Konfliktabläufe

Soziale Konflikte besitzen stets eine zeitliche Dimension, die es erlaubt, Konfliktphasen zu unterscheiden.

Phasenmodelle, die Konfliktabläufe erfassen, können unterschiedlich differenziert entwickelt werden.¹⁾ Im einfachsten Fall lassen sich Konfliktentstehung und Konfliktlösung unterscheiden. Komplexere Modelle ergeben sich, wenn etwa von Phasen-Modellen des Entscheidungsprozesses ausgegangen wird und der Konfliktablauf durch die entsprechenden phasentypischen Aktivitäten aller Beteiligten erfaßt und beschrieben wird.

Zur Analyse von Konfliktabläufen im betrieblichen Sozialsystem erscheint die idealtypische Unterscheidung folgender, am Beispiel eines Zwei-Personen-Konfliktes erläuterten Konfliktphasen zweckmäßig:

1. Entstehungsphase

Kennzeichnend für diese Phase ist, daß die Variablen individueller Entscheidungsfelder eine Ausprägung annehmen, die Organisationsmitglieder veranlassen, Verhaltenszumutungen an andere Organisationsmitglieder zu stellen.

2. Phase der Evidenz oder Umleitung des Konflikts

Verhaltenszumutungen erfordern von demjenigen, an den sie gerichtet sind, eine Entscheidung darüber, wie er auf die Verhaltenszumutung reagieren soll.

Akzeptiert er die Verhaltenszumutung nicht, so kann er sie entweder offen ablehnen und damit die Evidenz des Konflikts erreichen oder aber - bei Erfüllung der Verhaltenszumutung - das Nichtakzeptieren in Aktivitäten umleiten, die erlittene Nachteile ausgleichen oder ähnliche Verhaltenszumutungen zukünftig vermeiden sollen.

Als wichtige Formen der Konfliktumleitung, die sich auch unbewußt vollziehen kann, werden Leistungszurückhaltungen,

1) Vgl. hierzu etwa Galtung, J.: Institutionalisierte Konfliktlösungen, in: Konflikt und Konfliktstrategien, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 124 ff. - Himmelmann, G.: Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen, Berlin 1971, S. 135 ff.

Austrittsentscheidungen und Lohnforderungen angesehen. Im weiteren Sinne sind hierzu auch Aggressionen zu zählen, durch die die aufgestaute Spannung abgebaut werden soll; derartige Aggressionen können bei einer sich bietenden Gelegenheit als "Rache" gegen denjenigen gerichtet sein, der die Verhaltenszumutung gestellt hat, aber auch Personen betreffen, die an dem eigentlichen Konflikt nicht beteiligt sind.¹⁾ Konfliktumleitungen können insofern eine Folge weiterer Konflikte verursachen.

3. Konfliktorientierte interne Suchphase als Folge der Konfliktevidenz

Die Ablehnung der Verhaltenszumutung löst bei demjenigen, der sie gestellt hat, einen Suchprozeß aus, der entweder mit der Rücknahme, Veränderung oder Aufrechterhaltung der Verhaltenszumutung endet.

Sofern derjenige, der die Verhaltenszumutung abgelehnt hat, nicht fest mit der Rücknahme der Verhaltenszumutung rechnet, wird er ebenfalls Suchaktivitäten entwickeln, die sein Entscheidungsverhalten auf erneute Verhaltenszumutungen vorbereitet. Häufig erfolgen in dieser Phase Verhandlungen der unmittelbar Beteiligten.

4. Phase der Konfliktschlichtung oder Konfliktaustragung

Kommt es als Ergebnis der konfliktinternen Suchphase zu keiner Einigung der unmittelbar Beteiligten, so besteht die Möglichkeit, Schlichtungsverfahren anzuwenden oder aber den Konflikt offen auszutragen und negative Sanktionierungen zu realisieren.

Allgemeines Kennzeichen eines Schlichtungsverfahrens ist die Entscheidungsverlagerung mit dem Ziel, den offenen Konflikt zu vermeiden.²⁾ Die häufigste Form von Entscheidungsverla-

1) Vgl. zu möglichen Reaktionen auf Frustrationen Selg, H.: Die Frustration-Aggressions-Theorie, in: Zur Aggression verdammt?, hrsg. von H. Selg, Stuttgart 1971, S. 11-35.

2) Eine Systematisierung von Konfliktlösungsmechanismen gibt Galtung, J.: Institutionalisierte Konfliktlösung, in: Konflikt und Konfliktstrategien, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 130 ff.

gerungen bildet die Hinzuziehung von Personen oder Personengruppen, die Vermittler- oder Schiedsrichterfunktionen wahrnehmen.

Typische Beispiele hierfür sind Entscheidungsverlagerungen auf höhere Vorgesetzte, Schlichtungsausschüsse oder Arbeitsgerichte.

Wird auf die Verwendung von Schlichtungsmechanismen verzichtet oder führt das Schlichtungsverfahren zu keinem Erfolg, so bleibt als Möglichkeit zur Durchsetzung der Verhaltenszumutung die Realisierung negativer Sanktionen.

Diese Phase endet entweder mit der Bereitschaft des Unterlegenen, die Verhaltenszumutung zu erfüllen oder durch Abbruch und Beginn neuer Verhandlungen, in denen erneut Verhaltenszumutungen entwickelt und gestellt werden, die Ausgangspunkte weiterer Konfliktsequenzen sein können.

5. Realisierung der Verhaltenszumutung

Als letzte Phase des Konflikts ist die Realisierung der Verhaltenszumutung anzusehen.

Ein allgemeines Ablaufschema skizziert Fig. 12.

In allen Phasen eines Konflikts besteht die Möglichkeit der Konfliktausweitung in dem Sinne, daß sich die Zahl der am Konflikt Beteiligten erhöht oder auch wieder verringert.¹⁾

Völlige Konfliktverlagerungen sind dabei nicht ausgeschlossen: an die Stelle der ursprünglichen Kontrahenten treten Personen oder Personengruppen, die stellvertretend den Konflikt als Meta-Konflikt austragen.

Von Bedeutung ist ferner, daß während des Konfliktablaufs einzelne Phasen mehr oder weniger stark verzögert werden können. Das bietet die Möglichkeit, durch bewußtes Verzögern die Konfliktintensität abzuschwächen und den Konflikt stillschweigend beizulegen.

1) Vgl. die entsprechenden Postulate einer allgemeinen Konflikttheorie bei Bühl, W.L.: Einleitung - Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie, in: Konflikt und Konfliktstrategien, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 47 f.

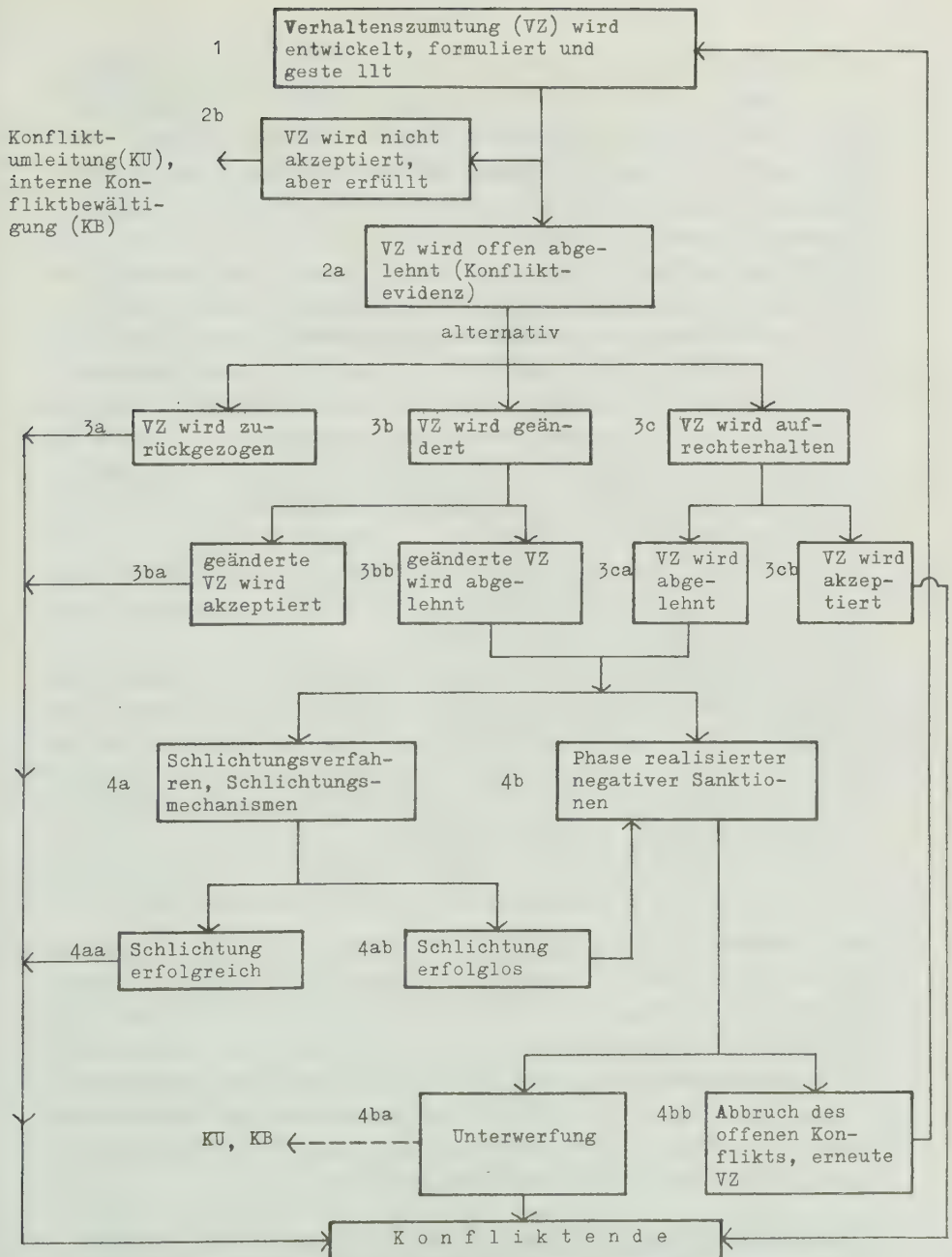


Fig. : Vereinfachtes Konfliktablaufmuster (VZ = Verhaltenszumutung, KU = Konfliktumleitung, KB = interne Konfliktbewältigung)

Empirisches Material, das es erlaubt, generelle Thesen über Konfliktabläufe im betrieblichen Sozialsystem zu formulieren, findet sich in der Fachliteratur nur in geringem Umfang. Die im Teil II dieser Arbeit dargestellten Befragungsergebnisse stützen unter Zugrundelegung des entwickelten Ablaufschemas folgende allgemeine Thesen¹⁾:

- (1) Bei den personalpolitischen Dispositionen der Unternehmensführung dominiert die Absicht, Konflikte vorsorglich zu vermeiden und die Realisierung von Stufe 2 möglichst zu verhindern; das wird im wesentlichen durch die Mitarbeit des Betriebsrates in der Stufe 1 sowie den Einsatz kombinierter Strategien und Instrumente erreicht.
- (2) Werden personalpolitische Dispositionen von Mitarbeitergruppen abgelehnt, so werden verhältnismäßig schnell über die Stufen 3 b - 3bb bzw. 3 c - 3 ca die Stufen 4a - 4 aa realisiert; das Schlichtungsverfahren bildet weit überwiegend eine Kompromißverhandlung zwischen Geschäftsführung, Personalabteilung und Betriebsrat.
- (3) Konfliktabläufe über Stufe 4 b sind relativ selten.
- (4) Bei vertikalen Konflikten zwischen Mitarbeitern kommen gruppeninterne Schlichtungsverfahren auf der Stufe 4 a nur in geringem Umfang zur Anwendung. Die Regel bildet bei rascher Realisierung von Stufe 4 a die Schlichtungsverlagerung auf Personalabteilung, höhere Vorgesetzte und Betriebsrat. Dabei nimmt die Mitwirkung des Betriebsrats ab, je höher die Positionen der Kontrahenten in der Betriebshierarchie liegen.

Das Befragungsmaterial wurde überwiegend vor dem Inkrafttreten des neuen Betriebsverfassungsgesetzes gewonnen. Ein Vergleich zwischen den Befragungsergebnissen und den Regelungen des neuen Betriebsverfassungsgesetzes zeigt, daß wesentliche Elemente betrieblicher Konfliktbehandlung durch das Gesetz formalisiert wurden; dies wird insbesondere an den erweiterten Informationsrechten des Betriebsrats sowie den erheblich vergrößerten Zuständigkeiten der Einigungsstelle deutlich.

3. Konflikthäufigkeit und Konfliktintensität

Bedeutung und Wirkung sozialer Konflikte in der Unternehmens-

1) Vgl. auch S. 218 ff. dieser Arbeit.

organisation hängen in starkem Ausmaß von ihrer Häufigkeit und ihrer Intensität ab.

Der Begriff der Konflikthäufigkeit ist unproblematisch. Er ergibt sich aus der Zahl der in einem bestimmten Zeitraum auftretenden Konfliktsituationen. Schwieriger ist die Bestimmung der Intensität sozialer Konflikte. Die Entwicklung des Begriffs aus der in einer Verhaltenszumutung enthaltenen Nutzen einbuße trifft den Sachverhalt nur unvollständig.¹⁾ Gegen die Wahl von Nutzenentgangsgrößen als Kennzeichen der Konflikttintensität spricht vor allem, daß in der betrieblichen Praxis häufig hohe Nutzeneinbußen akzeptiert werden, während andererseits geringe Nutzenveränderungen intensive Konflikte auslösen.

Es erscheint daher zweckmäßiger, den Begriff der Konflikttintensität auf die Folgeaktivitäten hin zu bestimmen, die nach der Konfliktevidenz einsetzen. Die Höhe der Konflikttintensität kann von diesem Ansatz her durch die Menge und/oder Art der Folgeaktivitäten erfaßt werden. Indikator für die Konflikttintensität ist danach zunächst die Zahl der Folgeaktivitäten, die auf die Durchsetzung bzw. Vermeidung der Verhaltenszumutung gerichtet sind. Als zweiter Indikator der Konflikttintensität kann die Stärke der angedrohten oder realisierten negativen Sanktionen dienen.

Eine hohe Konflikttintensität liegt demnach dann vor, wenn zahlreiche Folgeaktivitäten einsetzen und/oder Folgeaktivitäten entwickelt werden, die starke negative Sanktionen androhen oder realisieren.

IV. Die betriebliche Personalpolitik

Nachdem sich die bisherigen definitorischen und erläuternden Überlegungen mit dem Zielbegriff und relevanten Zielbeziehungen beschäftigt haben, ist nun die betriebliche Personalpolitik begrifflich abzugrenzen und in einigen Wesenszügen darzulegen.

1) Vgl. zum Begriff und Problem der Messung des Konfliktgrades Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 67 f.; Deutsch, K.W.: Politische Kybernetik-Modelle und Perspektiven, Freiburg 1969, S. 172 ff.; Kupsch, P.U. und Marr, R.: Personalwirtschaft, in: Industriebetriebslehre, hrsg. von E. Heinen, a.a.O., S. 555.

a) Zum Begriff der betrieblichen Personalpolitik

Die betriebliche Personalpolitik läßt sich allgemein als derjenige Teil der Unternehmenspolitik bestimmen, der "es mit dem Setzen solcher Ziele und dem Treffen der Entscheidungen zu tun hat, die auf den im Betrieb arbeitenden Menschen gerichtet sind".¹⁾ Den Bezugspunkt der betrieblichen Personalpolitik bildet demnach stets der Mitarbeiter.

Bei einer näheren begrifflichen Bestimmung können zwei Ansätze benutzt werden, die zu einer unterschiedlich weiten Auslegung des Begriffes führen.

Der erste Ansatz betont im Sinne der klassischen Managementtheorie die Rolle der Geschäftsführung als Träger betrieblicher Personalpolitik. Von diesem Ansatz her kann die Personalpolitik als Gesamtheit mitarbeiterorientierter Entscheidungen definiert werden, die die Merkmale echter Führungsentscheidungen aufweisen, insbesondere also nicht delegierbar sind.²⁾

Eine derartige Abgrenzung erscheint unter dem Konflikταςpekt aus mehreren Gründen zu eng. Einmal eliminiert sie alle wichtigen personalorientierten Entscheidungen der mittleren Führungsebene und damit verbundene Konfliktsituationen aus dem Bereich betrieblicher Personalpolitik. Zum anderen orientiert sich dieser Ansatz stark an der formalen Aufbauorganisation einer Unternehmung; er postuliert einen hohen Autonomiegrad bei der Entscheidungsfindung und große Kontrollkapazitäten beim Entscheidungsvollzug. Gesetzliche Mitbestimmungsrechte von Belegschaftsorganen werden vernachlässigt.

Für große Unternehmungen scheint insofern der zweite Ansatz fruchtbarer zu sein. Von diesem Ansatz her ist die Unternehmung als Sozialsystem³⁾ zu interpretieren, in dem die betriebliche

-
- 1) Staudacher, F.: Die Informationspolitik. Ein Instrument betrieblicher Personalpolitik, Diss., München 1967, S. 10. (Für die Erfordernisse dieser Arbeit werden Betriebspolitik und Unternehmenspolitik gleichgesetzt.)
 - 2) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 133; Hax, K.: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, in: ZfB 1961, S. 722.
 - 3) Vgl. Mayntz, R.: Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 40 sowie S. 14 f. dieser Arbeit.

Personalpolitik als Ergebnis von Interaktionsprozessen anzusehen ist, an denen zahlreiche interne und externe Organisationsteilnehmer über formale und informale Relationen teilnehmen. Die Teilnahme bezieht sich sowohl auf die Entscheidungsfindung als auch auf den Entscheidungsvollzug.

In dieser Betrachtungsweise kann sich die Analyse der betrieblichen Personalpolitik nicht auf nicht-delegierbare Führungsentscheidungen beschränken, sondern muß die relevanten Interaktionsprozesse sowie Entscheidungen und Konflikte auf nachgelagerten Führungsebenen einbeziehen. Die Geschäftsführung ist in dieser Sicht zwar der wichtigste, nicht aber der einzige Träger der betrieblichen Personalpolitik.

Gegen die Annahme einzentriger Modelle der betrieblichen Personalpolitik spricht ferner das geltende Betriebsverfassungsrecht, das insbesondere in den Bestimmungen des neuen Betriebsverfassungsgesetzes den Belegschaftsorganen erhebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte sichert. Die im Teil II dieser Arbeit dargestellten Befragungsergebnisse zeigen die große Bedeutung, die Personalleiter dem Betriebsrat als maßgeblichem Belegschaftsorgan zuordnen.¹⁾

Bei den weiteren Überlegungen wird die weite Auslegung des Begriffs der betrieblichen Personalpolitik bevorzugt.

b) Personalpolitische Instrumente der Unternehmensführung

Zur Erreichung personalpolitischer Ziele kann die Unternehmensführung vielfältige Aktivitäten entwickeln, die in unterschiedlicher Weise systematisiert werden können.

In Anlehnung an Nieschlag und Staudacher orientiert sich hier die Systematisierung an der Frage, worauf sich die Aktivität bezieht.²⁾ Unter dem Kriterium des Bezuges unterscheidet Staudacher folgende Gruppen personalpolitischer Aktivitäten, die

1) Vgl. Teil II, S. 240 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, in: Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Prof. Dr. G. Fischer zu seinem 70. Geburtstag, hrsg. von E. Gaugler, Stuttgart 1969, S. 197 ff. (Zitierweise des Sammelwerks: Verantwortliche Betriebsführung); Staudacher, F.: Informationspolitik, a.a.O., S. 31 ff.

zugleich als personalpolitische Instrumente angesehen werden:

1. Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt,
2. Gestaltung der Arbeitsbedingungen,
3. Anerkennungspolitik,
4. Gestaltung der Zusammenarbeit,
5. Personaleinsatzpolitik,
6. Entgeltpolitik,
7. Ausbildungspolitik,
8. Sozialpolitik,
9. Informationspolitik.

Personalpolitische Instrumente können getrennt oder kombiniert eingesetzt werden.

Von einer personalpolitischen Konzeption kann dann gesprochen werden, wenn die Unternehmensführung die personalpolitischen Ziele festlegt und zugleich bestimmte Grundsätze für den Mitteleinsatz entwickelt.¹⁾

Die auf die Ziele hin abgestimmten Grundsätze für den Mitteleinsatz repräsentieren eine bestimmte Strategie.²⁾

Zwischen den Begriffen "personalpolitische Entscheidung" und "personalpolitische Disposition" bestehen fließende und unscharfe Abgrenzungen.

Die rational vollzogene personalpolitische Entscheidung läßt sich als Vorgang der Willensbildung ansehen, durch den aus den systematisch formulierten Alternativen keine, eine oder mehrere an Hand eines oder mehrerer Kriterien bewußt oder überlegt ausgewählt werden.

Demgegenüber zielt der Begriff Disposition stärker auf den Vollzug durch Anordnungen und Ergreifen bestimmter Maßnahmen ab.³⁾

-
- 1) Vgl. Sandig, C.: Betriebspolitik, a.a.O., S. 10 sowie S. dieser Arbeit.
 - 2) Der Begriff der Strategie wird unterschiedlich verwendet. Vgl. z.B. dazu Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., S. 30; Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 50.
 - 3) Vgl. Sandig, C.: Betriebspolitik, a.a.O., S. 11.

c) Die Personalpolitik als integraler Bestandteil
der Unternehmenspolitik

Gegenüber der Personalpolitik besitzt die Unternehmenspolitik übergreifenden Charakter. Sie umfaßt grundsätzliche Ziel- und Mittelentscheidungen, die von der Unternehmensführung als Entscheidungszentrale im Innenbereich des Betriebes und gegenüber dem Markt getroffen werden.¹⁾ Insofern stellt die Personalpolitik nur einen Teilbereich der Unternehmenspolitik dar, der mit den anderen Teilbereichen in wechselseitiger Abhängigkeit steht. Es ist evident, daß die Koordination der Teilbereiche zu den zentralen Aufgaben der Unternehmensführung gehört.²⁾ In der betrieblichen Wirklichkeit erscheinen Interdependenz und Koordination der Teilbereiche in Gestalt betrieblicher Gesamtpläne, die sich aus teilbereichsbezogenen Einzelplanungen zusammensetzen. Sie spiegeln die Gesamtheit der von der Führung getroffenen Ziel- und Mittelentscheidungen wider und repräsentieren ein System von Soll-Zuständen, das das Verhalten der Unternehmung im voraus festlegt.

Unter dem funktionellen Gesichtspunkt des betriebswirtschaftlichen Wertekreislaufs werden vielfach vier wesentliche Bereiche der Unternehmenspolitik unterschieden: Absatz-, Produktions-, Beschaffungs- sowie Investitions- und Finanzierungs- politik.

Bei dieser Einteilung fällt das Fehlen der Personalpolitik auf, die bei dieser Gliederung teils der Beschaffungspolitik, teils der Produktionspolitik zugeordnet wird.

Die Frage, inwieweit dies berechtigt ist, berührt das in der Betriebswirtschaftslehre seit langem umstrittene Problem der Wertfreiheit.³⁾

1) Zum Begriff der Unternehmenspolitik vgl. z.B. Fischer, G.: Politik der Betriebsführung, Stuttgart 1962, S. 7 ff.; Dichtl, E.: Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 14 ff.; Ulrich, H.: Gedanken zur Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen, Bern 1960, S. 7.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 136.

3) Vgl. z.B. Reber, G.: Zur Möglichkeit wertfreien Verhaltens - Erkenntnistheoretische Grundfragen der Personalpolitik, in: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, a.a.O.,

Eine normativ-ethische Haltung, die den Menschen im Mittelpunkt des Betriebes sieht, wird tendenziell dazu führen, eine dem Mitarbeiter dienende Personalplanung und -politik in das Zentrum der Unternehmenspolitik zu rücken und andere Teilplanungen hierauf einzuregulieren.¹⁾

Je stärker dagegen der ökonomisch-zweckrationale Prozeß der Leistungserstellung betont wird, um so abhängiger wird die Personalpolitik von markt- und produktionsorientierten Überlegungen. Das Ziel der Personalpolitik reduziert sich auf die wirtschaftlich optimale Kombination der menschlichen Arbeitsleistung mit anderen Produktionsfaktoren.

Für beide Ansätze finden sich in der Theorie zahlreiche Beispiele.

Wird die Frage nach der Relevanz der beiden Ansätze in der betrieblichen Wirklichkeit gestellt, so zeigt sich, daß unternehmenspolitische Konzeptionen in der Regel beide Gesichtspunkte in unterschiedlicher Gewichtung berücksichtigen.²⁾ Für eine realistische Analyse der Personalpolitik ist es daher von grundlegender Bedeutung, die personalpolitischen Ziel- und Mittelentscheidungen als Variable zu interpretieren, die in äußerst komplexe soziale Systeme und Subsysteme eingefügt sind. Integralität der Personalpolitik bedeutet demnach nicht bloße Deduktion aus übergeordneten Unternehmenszielen, sondern vielmehr ein dynamisches Beziehungsgefüge mit vielfältigen Interdependenzen. Welche Einflußgrößen und Variablen in diesem Gefüge dominieren, kann nur situativ ermittelt werden.

1) Vgl. z.B. Buth, W.: Das Problem einer "anthropozentrischen" Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 1966, S. 549 ff.; Friedmann, G.: Zukunft der Arbeit, Köln 1953, S. 185; Hauck, R.: Sozialpolitik der Unternehmung unter dem Einfluß der Mitbestimmung, Köln usw. 1963, S. 20; Kolbinger, J.: Soziale Betriebsführung - Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft, in: Betrieb und Gesellschaft, hrsg. von J. Kolbinger, Berlin 1966, S. 63-68; Marx, A.: Ethische Probleme in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg. F. Henzel, Frankfurt 1955, S. 41 ff.

2) Vgl. Hasenack, W.: Mensch im Betrieb, a.a.O., S. 19.

Ein allgemeines Modell, das vom entscheidungs- und machttheoretischen Ansatz her versucht, personalpolitische Interdependenzen zu erfassen, wird im 2. Kapitel entwickelt.

d) Personalpolitik und Gesellschaftspolitik

Eine Explikation der Personalpolitik muß den bereits erwähnten engen Zusammenhang zwischen Gesellschafts- und Personalpolitik wegen seiner besonderen Wichtigkeit noch einmal aufgreifen und präzisieren.

Überblickt man die Teilbereiche der Unternehmenspolitik, so ist es geradezu das Kennzeichen der Personalpolitik, weit enger mit der Gesellschaftspolitik verknüpft zu sein als die übrigen Felder der Unternehmenspolitik. Sie befindet sich insofern in einer marginalen Position, die durch starke Abhängigkeit und Reagibilität hinsichtlich gesellschaftspolitischer Entscheidungen gekennzeichnet ist.

Zwar ist es möglich, im Sinne einer normativen Entscheidungstheorie die enge Abhängigkeit gewissermaßen auszuklammern, indem gesellschaftspolitische Entscheidungen dem starren Datenkranz des personalpolitischen Entscheidungsfeldes zugerechnet werden, aber dieser Ansatz verstellt doch den Blick auf eine wesentliche Dimension der Personalpolitik. Dies wird vor allem bei einer nicht nur kurzfristig orientierten Betrachtung deutlich. Vielfach sind es gerade personalpolitische Entscheidungen grundsätzlicher Art, die gesellschaftliche Kräfte mobilisieren und über eine Aktivierung unternehmensexterner Machtpotentiale zur erheblichen Reduktion der personalpolitischen Entscheidungsbereiche führen. In der historischen Perspektive ist es dieses Interaktionsgefüge, in dem sich grundlegende Wandlungsprozesse der betrieblichen Sozialstruktur vollzogen und noch vollziehen. Die Charakterisierung der Unternehmung als ein offenes Subsystem im Rahmen des gesellschaftlichen Systems meint diesen Sachverhalt; wechselseitige konfliktäre oder kooperative Anpassungsprozesse intendieren dabei

generell eine Übernahme gesellschaftlicher Sozialstruktur und umgekehrt.¹⁾

Überblickt man unter diesem Aspekt die Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt - wie etwa Ernst Michel sie dargestellt hat²⁾ -, so sind es in vielen Fällen unternehmerische Entscheidungen gewesen, die wegen ihrer einseitig ökonomischen Orientierung neue gesellschaftliche Kräfte schufen und starke Konflikte in der Gesellschaft auslösten. Die Interpretation der Unternehmung als Feld, in dem um die Macht gekämpft werden muß, ist unmittelbar mit der Vernachlässigung sozialer Aufgaben durch die Personalpolitik verknüpft.

Tendenziell lassen sich bei Konfliktprozessen, die in das Gesamtsystem übergreifen, drei Phasen unterscheiden (Fig. 13). In der ersten Phase erfolgt die Verlagerung der Konflikte in das gesellschaftliche Obersystem, dessen Struktur sich als Folge einer Kette sozialer Konflikte in der 2. Phase verändert.

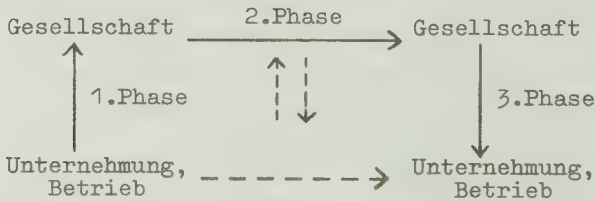


Fig. 13: Tendenzieller Verlauf übergreifender Konflikte

Die Verfestigung neuer Strukturen im Obersystem leitet die dritte Phase ein, in der die Assimilation neuer gesellschaftlicher Sozialstrukturen durch die Subsysteme erfolgt. Innerhalb des Prozesses entwickeln sich Teilprozesse, die marginale Änderungen wechselseitig induzieren. Charakteristisch für Induktions- und Diffusionsprozesse dieser Art ist die erhöhte Instabilität

1) Vgl. Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 89 ff.

2) Michel, E.: Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt 1960.

des Gesamtsystems, in dem stets die Gefahr starker Regressionen auf Grund übergroßer Dysfunktionalität der Konflikte besteht.

Unter den Gesichtspunkten dieses Phasenmodells lassen sich hinsichtlich der gesellschaftspolitischen Konzeption in der Bundesrepublik deutlich drei Tendenzen erkennen. Die erste strebt bewußt die Verlagerung des Konfliktes in die gesellschaftliche Makrostruktur¹⁾ an und wird etwa in der ausdrücklich formulierten Friedenspflicht des Betriebsverfassungsgesetzes deutlich. Eine zweite Tendenz zeigt sich in der Absicht, den Ablauf der sozialen Konflikte innerhalb der Makrostruktur zu reglementieren; Konflikte sollen nicht unterbunden werden, dürfen aber die Stabilität des Gesamtsystems nicht gefährden.²⁾ Als Beispiel hierfür kann das Tarifvertragsgesetz vom 9. April 1949 genannt werden.³⁾

Die dritte Tendenz schließlich intendiert die Förderung kooperativer Prozesse innerhalb der Mikrostruktur durch die Institutionalisierung kooperativer Strukturelemente; institutionell veränderte Kommunikationsbeziehungen sollen ständige marginale Anpassungen induzieren und ermöglichen. Die Einführung der Mitbestimmung kann beispielhaft für diese Tendenz genannt werden.

Alle drei Tendenzen haben für die betriebliche Personalpolitik in der Bundesrepublik unmittelbare Bedeutung.

Die Gründe für die enge Verflechtung zwischen betrieblicher Personalpolitik und Gesellschaftspolitik sind unmittelbar erkennbar.

Der Mensch als Objekt der betrieblichen Personalpolitik verfolgt eine Vielzahl metaökonomischer Ziele, die hinsichtlich seiner ökonomischen Ziele den Charakter von Oberzielen haben.

Die Aussage, der Mensch arbeite, um zu leben, skizziert diese Relation. Verweigert ihm die ökonomische Struktur des Gesamt-

1) Vgl. Burisch, W. und Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 157.

2) Vgl. Benda, E.: Industrielle Herrschaft, a.a.O., S. 146.

3) Zur tariflichen Schiedsgerichtsbarkeit vgl. Königbauer, G.: Freiwillige Schlichtung und tarifliche Schiedsgerichtsbarkeit, Stuttgart 1971.

systems dauernd eine angemessene Erreichung seiner metaökonomischen Ziele, so wird er versuchen, sie zu verändern.

Eine soziologisch orientierte Analyse wird den Grund für den spezifischen marginalen Charakter der betrieblichen Personalpolitik in der Rollenvielfalt sehen, in der der Mitarbeiter steht.¹⁾ Die Ausstrahlungseffekte der Personalpolitik in andere Subsysteme und in das Gesamtsystem resultieren sowohl aus der Zugehörigkeit des Mitarbeiters zu relativ vielen Gruppen und Organisationen wie auch aus dem Umstand, daß jede einzelne Rolle aus einer Anzahl von Segmenten besteht, über die der Rollenträger in Beziehung zu anderen Rollenträgern steht. Horizontale und vertikale Verknüpfungsketten konstituieren ein Netz kommunikativer Relationen, dessen Feinstruktur Diffusionen durch Subsysteme ermöglicht und den Verlauf derartiger Prozesse bestimmt. Die Zugehörigkeit von Mitarbeitern zu Gewerkschaften, Berufsverbänden oder politischen Parteien kann beispielhaft für derartige Verknüpfungen genannt werden.

Die enge Verknüpfung des betrieblichen Sozialsystems mit dem gesellschaftlichen Gesamtsystem erlaubt einerseits Konfliktverlagerungen, begrenzt jedoch andererseits zugleich die Möglichkeiten der betrieblichen Personalpolitik, Konflikte zu lösen. Dies wird vor allem dann sichtbar, wenn Konflikte, deren Entstehung und Verlauf durch die Strukturen des Gesamtsystems bedingt sind, in Betriebe hineingetragen werden oder durch funktionale Verknüpfungen auf Betriebe übergreifen. Generell gilt, daß die Konfliktlösungskapazität der betrieblichen Personalpolitik um so geringer ist, je schwächer ihre Einwirkungsmöglichkeit auf die eigentliche Konfliktursache ist.

1) Vgl. Hofstätter, P.R.: Sozialpsychologie, 5. Aufl., Berlin-New York 1973, S. 35 ff.

2. Kapitel

DIE ZIELE DER BETRIEBLICHEN PERSONALPOLITIK UND IHRE BESTIMMUNGSGRÜNDE ALS GRUNDLAGE DER KONFLIKTANALYSE

Nachdem im 1. Kapitel der begriffliche Bezugsrahmen erläutert wurde, soll jetzt versucht werden, das Interdependenzgefüge, in das die Ziel- und Mittelentscheidungen der betrieblichen Personalpolitik eingebettet sind, näher zu bestimmen. Dabei sollen durch ein stufenweises, isolierendes Vorgehen die Variablen erfaßt werden, die die personalpolitischen Entscheidungen determinieren. Der Abstraktionsgrad des zu entwickelnden Grundmodells wird bewußt relativ hoch gewählt, um die große Komplexität so zu reduzieren, daß die relevanten Beziehungen hervortreten.

Da das Modell als System abhängiger Variabler anzusehen ist, kann es in methodischer Hinsicht als Versuch angesehen werden, system- und entscheidungstheoretische Gesichtspunkte so zu verknüpfen, daß die konfliktrelevanten Strukturen der betrieblichen Personalpolitik sichtbar werden.

Eine zusammenfassende graphische Darstellung des Modells bietet Anlage A. Der Erläuterung der einzelnen, in ihm enthaltenen Strukturelemente und Relationen dienen die in diesem Kapitel anzustellenden Überlegungen.

A. Wirtschaftliche Sachaufgabe und Sozialaufgabe als unmittelbare Bestimmungsgründe personalpolitischer Ziel- und Mittelentscheidungen

Die Frage nach den Bestimmungsgründen personalpolitischer Entscheidungen wird in der betrieblichen Praxis entweder mit dem Hinweis auf bestimmte Erfordernisse der betrieblichen Leistungserstellung oder auf die "soziale Verpflichtung und Verantwortung" gegenüber den Mitarbeitern beantwortet.

Es erscheint daher sinnvoll, wirtschaftliche Sachaufgabe und Sozialaufgabe als unmittelbare Bestimmungsgründe der betrie-

lichen Personalpolitik anzusehen und sie ungeachtet ihrer wechselseitigen Abhängigkeit relativ zu isolieren.

Dieser Ansatz entspricht der in der Fachliteratur entwickelten Interpretation des Betriebes als technisch-ökonomische Einheit einerseits und als soziales Gebilde andererseits.¹⁾

Einer Konfliktanalyse kommt dieser Ansatz insofern entgegen, als die betriebliche Personalpolitik in starkem Ausmaß durch das Spannungsverhältnis zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen beeinflußt wird. G. Fischer kennzeichnet diese Situation, indem er Nützlichkeit und Menschlichkeit als diejenigen Überlegungen herausstellt, die die betriebliche Personalpolitik bestimmen.²⁾ Die vom Verfasser vorgenommene Befragung von Personalleitern stützt diese Auffassung³⁾; von dreizehn Befragten vertraten elf die Auffassung, daß die Aussage "Die betriebliche Personalpolitik steht im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen" im wesentlichen richtig sei.

Die Entwicklung des Modells nimmt daher ihren Ausgang von der Analyse der wirtschaftlichen Sachaufgabe und der Sozialaufgabe als unmittelbare Bestimmungsgründe der betrieblichen Personalpolitik (Fig. 14).

-
- 1) Vgl. Fischer, G.: Die Führung von Betrieben, 2. Aufl., Stuttgart 1961, S. 42; ders.: Grundlagen der betrieblichen Personalpolitik und Personalplanung, in: Rationale Personalführung, Schriften zur Unternehmensführung, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1968, S. 7-28; Grössle, H.K.: Der Mensch in der industriellen Fertigung, Wiesbaden 1957, S. 11 ff.; Häusler, J.: Personalpolitik von morgen, a.a.O., S. 33; Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik I, a.a.O., S. 82 f.; Roethlisberger, F.J.: Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln und Opladen 1954, S. 28.
- 2) Fischer, G.: Grundlagen der betrieblichen Personalpolitik und Personalplanung, a.a.O., S. 14.
- 3) Vgl. Teil II, S.246ff.dieser Arbeit.

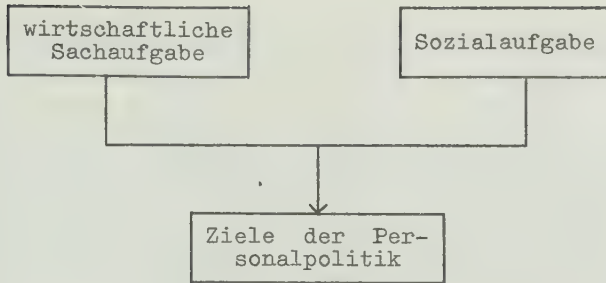


Fig. 14: Unmittelbare Bestimmungsgründe der betrieblichen Personalpolitik

I. Die wirtschaftliche Sachaufgabe als erster unmittelbarer Bestimmungsgrund personalpolitischer Ziel- und Mittelentscheidungen

a) Der Begriff der wirtschaftlichen Sachaufgabe

Unter der wirtschaftlichen Sachaufgabe eines Betriebes soll hier die Aufgabe verstanden werden, in einer bestimmten Periode bestimmte Güter oder Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen. Als beherrschendes Prinzip der betrieblichen Leistungserstellung kann ungeachtet der später vorzunehmenden Modifikationen die Zweckrationalität des wirtschaftlichen Handelns angesehen werden.¹⁾ Dieses Prinzip verlangt die Maximierung der Leistung bei gegebenen Kosten oder die Minimierung der Kosten bei jeweils zu realisierenden Leistungen.

Jede auf der Kurve der Minimalkostenkombination liegende Realisierung der betrieblichen Leistung erfüllt diese Bedingung. Zweckrationalität der wirtschaftlichen Sachaufgabe bedeutet demnach lediglich, daß die betriebliche Leistungserstellung

1) Vgl. hierzu z.B. Gäfgen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, S. 18 ff.; Koch, H.: Betriebliche Planung, Wiesbaden 1960, S. 23 ff.; Pack, L.: Rationalprinzip und Gewinnmaximierungsprinzip, in: ZfB 1961, S. 210 f.; Wöhe, G.: Methodische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959, S. 188.

sich entlang der Kurve der Minimalkostenkombinationen bewegt.

Welcher Punkt der Kurve tatsächlich realisiert wird und ob dieser Punkt überhaupt auf der Kurve liegt, hängt von Kriterien und Einflußgrößen ab, die später näher darzulegen sind. Herauszustellen unter diesen Kriterien ist an dieser Stelle jedoch bereits das Prinzip der Gewinnmaximierung, das in den traditionellen Modellen der Unternehmungstheorie eine beherrschende Rolle spielt. Handelt die Unternehmung ausschließlich nach diesem Prinzip, so wird stets derjenige Punkt der Minimalkostenkurve verwirklicht, in dem die Grenzkosten bei steigenden Gesamtkosten genauso groß sind wie die Grenzerlöse.

In diesem Punkt verwirklicht die gewinnmaximierende Unternehmung ihr "betriebsindividuelles Gleichgewicht" (Gutenberg).¹⁾ Die wirtschaftliche Sachaufgabe ist hier durch das gewinnoptimale Leistungsprogramm eindeutig bestimmt.

Das Gewinnmaximierungsprinzip ist wegen seiner formalen Prämissen der vollkommenen Information und unendlicher schneller Anpassungsgeschwindigkeit sowie auf Grund empirischer Befunde vielfach angegriffen worden.²⁾ Seine Bedeutung hat es dennoch nicht verloren. Dafür sind mehrere Gründe maßgebend.

Der erste Grund kann in der "Dienstfunktion" (Nieschlag) des Gewinnes gesehen werden. Wichtige Ziele des unternehmerischen Zielsystems wie Sicherheit, Wachstum und die Wahrnehmung sozialer Aufgaben kann auf die Dauer nur die gewinnerzielende Unternehmung erreichen.³⁾ Auch eine Beschränkung auf angemessene Gewinne erfordert die Analyse der gesamten Gewinnzone, in der die Kostendeckungspunkte und der Punkt maximalen Gewinns nach

1) Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 456. Es wird weiterhin unterstellt, daß der Grenzerlös gleich dem Preis ist.

2) Vgl. z.B. Schmidt-Sudhoff, H.: Unternehmerziele, a.a.O., S. 38 ff.

3) Vgl. Fischer, G.: Die Führung von Betrieben, a.a.O., S. 40 f.; Nieschlag, R.: Unternehmung und Eigentum, a.a.O., S. 122; Gümbel, R.: Die Bedeutung der Gewinnmaximierung als betriebswirtschaftliche Zielsetzung, a.a.O., S. 76 f.

Möglichkeit zu präzisieren sind. Daraus folgt der zweite Grund.

Die Orientierung am Gewinn erlaubt die relativ besten Prognosen über das Unternehmensverhalten. Voraussagen über Entscheidungen und Verhaltensweisen von Unternehmungen nehmen ihren Ausgang zweckmäßig von der jeweiligen Gewinnlage und werden in der Regel erst im zweiten Schritt die Einflußgrößen und Kriterien berücksichtigen, die das Gewinnprinzip modifizieren. Der Gewinn stellt insofern die wichtigste Beschränkung der Verhaltensautonomie einer Unternehmung dar.

Ein dritter Grund stellt das Bestreben des Unternehmens dar, Ziele quantitativ zu formulieren. Auch ein sozial eingestellter Unternehmer will wissen, wie groß sein Gewinnentgang auf Grund sozial orientierter Entscheidungen ist.

Für die betriebliche Personalpolitik ergibt sich aus diesen Überlegungen, daß auch bei der Berücksichtigung zusätzlicher und möglicherweise dominierender Kriterien auf die sorgfältige Prüfung der Gewinnrelevanz personalpolitischer Dispositionen nicht verzichtet werden kann. Es erscheint demnach methodisch gerechtfertigt, bei der Ableitung personalpolitischer Ziele zunächst von Leistungsprogrammen auszugehen, die der Prämisse der Gewinnmaximierung folgen.

b) Die wirtschaftliche Sachaufgabe als Determinante
personalpolitischer Ziel- und Mittelentscheidungen

Wird die wirtschaftliche Sachaufgabe im Sinne einer periodenorientierten Aufstellung der zu fertigenden und abzusetzenden Leistungen als gegeben angenommen, so lassen sich daraus unmittelbar Ziele der Personalpolitik ableiten; sie sollen als personalpolitische Sachziele bezeichnet werden.¹⁾ Dem Soll-

1) Zur Bestimmung personalpolitischer Ziele vgl. Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von E. Gaugler, a.a.O., S. 197 ff.; Staudacher, F.: Die Informationspolitik - Ein Instrument betrieblicher Personalpolitik, a.a.O., S. 12 f.

Zustand der sachbezogenen betrieblichen Leistungsprozesse entspricht ein bestimmter Soll-Zustand der Personalstruktur.

1. Das erste personalpolitische Sachziel:
Bereitstellung der Mitarbeiter

Als erstes wesentliches Sachziel der Personalpolitik kann das Ziel herausgestellt werden, die jeweils zum Vollzug der Sachaufgabe erforderlichen Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen. Soweit diese fehlen, sind sie zu gewinnen, sofern sie im Betrieb vorhanden sind, sind sie zu erhalten und soweit sie nicht benötigt werden, freizustellen. Die Sachaufgabe determiniert im einzelnen Qualität, Menge, Zeitpunkt und Ort der Bereitstellung von Arbeitskräften; nach den im 1. Kapitel vorgenommenen Definitionen¹⁾ lassen sich diese vier Dimensionen des Sachziels "Bereitstellen von Arbeitskräften" als Unterziele interpretieren, die in der Regel der Personalabteilung vorgegeben werden. In der Sprache Gutenbergs läßt sich das erste wesentliche Sachziel der Personalpolitik so formulieren, daß die Kurve der vom Leistungsprogramm bestimmten Arbeitsverrichtungen mit der Kurve der Arbeitseignungen zur Deckung kommen soll.²⁾ Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt, Ausbildungs- und Personaleinsatzpolitik sind diejenigen Instrumente, denen bei der Erreichung des ersten Sachziels die größte Bedeutung zukommt.

2. Das zweite personalpolitische Sachziel:
Steigerung der Arbeitsleistung

Während das erste große personalpolitische Sachziel in der Bereitstellung von Arbeitskräften zu sehen ist, orientiert sich das zweite Sachziel an den im Leistungsprozeß eingesetzten Arbeitskräften. Inhaltlich läßt es sich allgemein als "Steigerung der Arbeitsleistung" charakterisieren.³⁾ Das

1) Vgl. S. 26 dieser Arbeit.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 13; Wagner, H.: Menschliche Arbeitsleistung, a.a.O., S. 54 ff.

3) Zum Begriff der Arbeitsleistung vgl. Schnellinger, F.: Leistungsentlohnung, a.a.O., S. 17 ff.

Prinzip der ökonomischen Zweckrationalität zeigt sich hier primär in dem Bestreben, den Personalaufwand je Leistungseinheit zu minimieren oder die Zahl der Leistungseinheiten bei gegebenem Personalaufwand zu maximieren.¹⁾

Diese Formulierung scheint insofern im Widerspruch zu den oben angeführten Überlegungen zu stehen, als die Entwicklung des gewinnoptimalen Leistungsprogramms von Kostenkurven ausging, in denen jedem Punkt bereits ein eindeutiger, kostenminimierender Personalaufwand zugeordnet wurde.

Der Widerspruch klärt sich, wenn realtypische Annahmen eingeführt werden.

Dazu ist die Prämisse hoher Information, unter der die Kurve der Minimalkostenkombination entwickelt wurde, aufzuheben. Prognostizierte Kosten-/Ertragswerte sind als durchschnittliche, erwartete Werte anzusehen, die lediglich eine vom Anspruchs-niveau abhängige, befriedigende Erreichung ökonomischer Zweckrationalität repräsentieren. Die gewinnorientierte Planung des Leistungsprogramms basiert entsprechend auf bestimmten Kostenerwartungen, die etwa als Soll-Kosten einzelnen Abteilungen vorgegeben werden.

Insofern liegen auch der Personalkostenplanung nur erwartete Durchschnittsgrößen zugrunde, von denen die im Leistungsprozeß realisierten Kosten und Erträge mehr oder weniger stark abweichen können.

Kostenabweichungen lassen sich auf unterschiedliche Ursachen zurückführen.²⁾

Unter personalpolitischem Aspekt ist insbesondere von Bedeutung, daß die Höhe der realisierten Kosten unmittelbar von dem Verhalten der Mitarbeiter beeinflußt wird.

1) Vgl. Arndt, E.: Lohnpolitik, a.a.O., S. 93. Zu Begriff und Gliederung des Personalaufwandes vgl. Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, 4. Aufl., München 1966, S. 232 ff.

2) Vgl. z.B. Agthe, K.: Die Abweichungen in der Plankostenrechnung, Freiburg 1958, Kalveram, W.: Industrielles Rechnungswesen, 6. Aufl., Wiesbaden 1968, S. 468 ff.

Fig. 15 erläutert dies vereinfachend an linearen Kostenkurven, bei denen die Prognoseunsicherheit durch die Einführung von Bandbreiten möglicher Kosten berücksichtigt wird.¹⁾

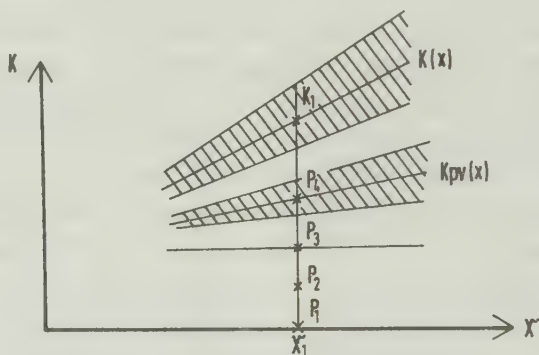


Fig. 15: Bandbreiten möglicher Kosten

Die Herstellung der Leistung x_1 erfordert ex ante bei Zugrundelegung von Durchschnittswerten Kosten in Höhe von $\overline{P_1 K_1}$; in diesen Kosten sind fixe Personalkosten in Höhe von $\overline{P_1 P_2}$ sowie variable Personalkosten in Höhe von $\overline{P_3 P_4}$ enthalten. Diese Größen werden dann realisiert, wenn die am Leistungsprozeß beteiligten Mitarbeiter in ihren Entscheidungen und Verhaltensweisen so reagieren, wie es den in der Kostenplanung zum Ausdruck kommenden Erwartungen der Unternehmensführung entspricht. Die Kostenplanung basiert insofern auf der Annahme eines rollenkonformen Verhaltens der Mitarbeiter. Diese Aussage enthält zugleich den Hinweis auf die Möglichkeit eines rollenabweichenden Verhaltens. Die Entscheidung der Unternehmung über die formale Rolle des Mitarbeiters begegnet der Entscheidung des Mitarbeiters über Annahme oder Ablehnung der Rolle (Fig. 16).

Die Ablehnung der Rolle kann beim Mitarbeiter zur Austrittsentscheidung, bei der Unternehmung zu Freistellungs- oder Umsetzungsentscheidungen führen.

1) Vgl. Meffert, H.: Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen, Wiesbaden 1968, S. 148 ff.

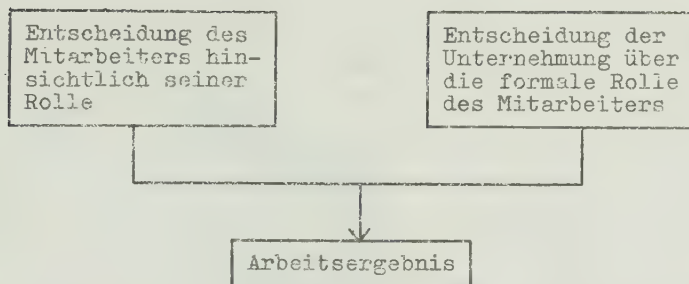


Fig. 16: Die Entscheidungsabhängigkeit der individuellen Arbeitsleistung

Nimmt der Mitarbeiter die Rolle an, so besitzt er im Regelfall innerhalb der Rolle eine mehr oder weniger große Verhaltensautonomie. Der Rolleninhaber kann mehr leisten, als die Unternehmensführung erwartet, andererseits jedoch auch durch Leistungszurückhaltung unterhalb des von ihm erwarteten Leistungsniveaus bleiben. Seine Entscheidung innerhalb der Verhaltensautonomie ist unmittelbar kostenrelevant und läßt zusammen mit den Entscheidungen der anderen am Leistungsprozeß beteiligten Mitarbeiter die Bandbreite möglicher variabler Personalkosten entstehen.

Wird berücksichtigt, daß die Verhaltensautonomie darüber hinaus Entscheidungen umfaßt, die den Verzehr anderer Kostengüter betreffen, so addiert sich zu dem Band variabler Personalkosten K_p ein Band weiterer variabler Kosten K_d , die von den prozeßorientierten Dispositionen der Mitarbeiter abhängen. Dieser Gesichtspunkt wird insbesondere in großen Unternehmungen bedeutsam, in denen dezentralisierte und sukzessiv ablaufende Entscheidungsprozesse den Normalfall darstellen.¹⁾

Fig. 17 berücksichtigt diesen Aspekt.

1) Vgl. Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band 1: Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1968, S. 511 ff.

Zum anderen sind die am Prozeß beteiligten Mitarbeiter in ihrem Entscheidungsverhalten so auszubilden und motivieren, daß Punkt F realisiert wird; damit wird die Minimierung der dispo-
sitionsabhängigen Prozeßkosten je Leistungseinheit erreicht.

Welche Kostenrelevanz im einzelnen die Verhaltensautonomie besitzt, ist betriebsindividuell zu ermitteln. Erst dann kann auch beurteilt werden, ob die Bandbreiten wegen der "oszillierenden Eigenschaft der Faktorqualitäten" (Gutenberg)¹⁾ vernachlässigt werden können. Generell gilt, daß die Bandbreiten möglicher Kosten um so größer sind, je größer die Verhaltensautonomie der Mitarbeiter ist.

Die bisherigen Überlegungen betonten die Kostenkomponente des ökonomischen Prinzips. Sie gelten analog für die Leistungskomponente, wobei letztere vor allem bei Dienstleistungen relevant wird, bei denen der Anteil der Personalkosten an den fixen Kosten relativ hoch ist.

Eine dritte Präzisierung des Sachziels "Steigerung der Arbeitsleistung" ergibt sich, wenn die relativ kurzfristig orientierten Prämissen der Überlegung aufgegeben werden.

Werden Ausstattung, Programm- und Prozeßplanung als variabel angesehen, so besteht ein weiteres Ziel der Personalpolitik darin, das Inventionspotential der Mitarbeiter zu aktivieren.²⁾ Die ständige Suche nach leistungsoptimalen Ausstattungen, datenadäquaten Programmen und kostengünstigen Prozeßplanungen ist bei allen Mitarbeitern zu motivieren; ökonomische Zweckrationalität in dieser Sicht meint die Mitarbeit aller Organisationsteilnehmer an der Auffindung und Realisierung der jeweiligen Minimalkostenkombination. Beispielhaft hierfür sei das betriebliche Vorschlagswesen genannt. In diesem Zusammenhang ist der Hinweis notwendig, daß Innovationen im Regelfall eine Änderung im betrieblichen Rollensystem erfordern und

1) Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 383 f. Die vom Verfasser vorgenommene Befragung stützt die Auffassung, vgl. Teil II, S.252f.dieser Arbeit.

2) Zum Unterschied zwischen Inventionen und Innovationen vgl. z.B. Ohm, H.: Volkswirtschaftspolitik, Band II, Berlin 1967, S. 23.

leicht Konfliktpotentiale schaffen¹⁾; grundsätzlich aber erfordert die hier unterstellte ökonomische Zweckrationalität der Sachaufgabe die Anpassung des Rollensystems.

Die bisherigen Überlegungen dienten dem Zweck, das Sachziel "Steigerung der Arbeitsleistung" unter Kostenaspekten zu präzisieren und in Unterziele zu transformieren. Zugleich sollte die Beziehung zum rollenorientierten, industriesoziologischen Ansatz aufgezeigt werden.

3. Das dritte personalpolitische Sachziel: Stabilisierung der Arbeitsleistung

Die Stabilisierung der Arbeitsleistung gewinnt ihre Bedeutung als selbständiges Ziel durch den damit verbundenen Informationsgewinn, der das Finden zweckrationaler Entscheidungen verbessert. Starke, durch das Verhalten der Mitarbeiter verursachte Schwankungen der Arbeitsleistungen erhöhen das Planungsrisiko und erschweren die Koordination der betrieblichen Teilbereiche. Eine Stabilisierung der Arbeitsleistung fördert daher gewöhnlich die ökonomische Zweckrationalität der Leistungserstellung.

Fig. 18 faßt die entwickelten personalpolitischen Sachziele zusammen. Die Frage, welchem Ziel in der betrieblichen Praxis das größte Gewicht zukommt, ist - wie auch die Befragungsergebnisse im Teil II dieser Arbeit zeigen - nicht eindeutig zu beantworten.²⁾

-
- 1) Vgl. Grössle, H.K.: Der Mensch in der industriellen Fertigung, a.a.O., S. 97 f.
 - 2) Zur empirischen Bedeutung einzelner Ziele vgl. Teil II, S. 246 ff. dieser Arbeit. Die dort aufgeführten Befragungsergebnisse verdeutlichen, daß in der betrieblichen Praxis personalpolitische Ziele als interdependenter Komplex angesehen werden. Eine isolierende Wertung einzelner Ziele wurde von den befragten Personalleitern nur zögernd und mit Einschränkungen vorgenommen. Das relativ größte Gewicht wurde den Bereitstellungszielen zugeordnet; dies Ergebnis war zu erwarten, da die Personalbereitstellung zu den zentralen Aufgaben der Personalabteilung gehört, während die Steigerung und Stabilisierung der Arbeitsleistung primär den Aufgabenbereichen der Linienvorgesetzten zuzurechnen ist.

wirtschaftliche Sachaufgabe

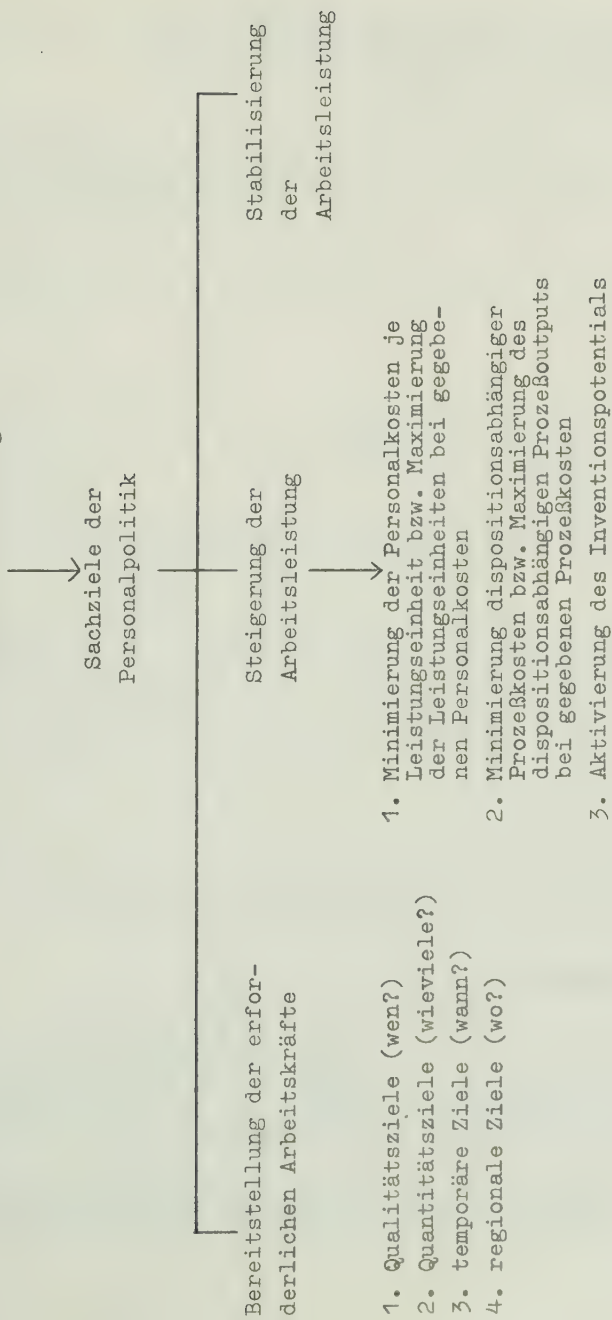


Fig. 18: Sachziele der betrieblichen Personalpolitik

4. Die gewinnorientierte Entscheidung über den Einsatz personalpolitischer Instrumente

aa) Gewinnorientierte personalpolitische Entscheidungskriterien

Die Entscheidung über den Einsatz personalpolitischer Instrumente soll wie die Entwicklung der personalpolitischen Sachziele zunächst unter der Prämisse der Gewinnmaximierung betrachtet werden. Dem Zielbegriff entsprechend können alle entwickelten personalpolitischen Sach- bzw. Teilziele zur Bewertung personalorientierter Handlungsalternativen verwendet werden.

Komplementäre Beziehungen zwischen den entwickelten, als Unterziele verwendeten personalpolitischen Sachzielen und dem Gewinnziel bestehen dann, wenn die erhöhte Erreichung eines Teilziels nicht gleichzeitig zu einer kompensierenden Verminderung des Erreichungsgrades eines anderen Teilzieles führt.

Dies ist generell nur unter der Prämisse vollkommener Information und vollständiger Entscheidungscentralisation gewährleistet. Unter normativem Aspekt folgt hieraus, daß konflikthafte Ober-/Unterzielbeziehungen vermieden oder reduziert werden können, indem der Informationsstand erhöht und die Entscheidungskoordination durch organisatorische Regelungen verbessert wird.

Wegen ihrer theoretischen Bedeutung sollen hier Arbeitsproduktivität, Personalwirtschaftlichkeit und Deckungsbeitrag der Mitarbeiter als weitere spezifische Kriterien herangezogen werden.

Die Arbeitsproduktivität wird gewöhnlich als

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Zahl der Beschäftigten}}$$

definiert. Als allgemeine Kennziffer zur Charakterisierung und zum Vergleich wirtschaftlicher Leistungen besitzt die Arbeitsproduktivität hervorragende Bedeutung. Ihre Eignung als Kriterium für den Einsatz personalpolitischer Instrumente erscheint jedoch aus zwei Gründen begrenzt:

Einmal berücksichtigt die Verwendung von Mengengrößen bei der Definition zuwenig die monetäre Formulierung des Gewinnziels. Dadurch entstehen vielfach konkurrierende Zielbeziehungen.

So kann etwa eine umfangreiche Investition die Arbeitsproduktivität erheblich steigern, zugleich jedoch die Unternehmung in die Verlustzone führen.

Der zweite Grund ist mit dem ersten verknüpft. Die Arbeitsproduktivität ist als Kennziffer von sehr vielen Einflußgrößen abhängig.

Isoliert man tautologisch

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Kapitaleinsatz}} \times \frac{\text{Kapitaleinsatz}}{\text{Zahl der Beschäftigten}},$$

so erscheint die Arbeitsproduktivität als Produkt aus Kapitalproduktivität und Kapitalintensität.¹⁾ Beide Koeffizienten reagieren auf zahlreiche Einflußgrößen, die teils Dispositions-, teils Datencharakter haben.

Die Arbeitsproduktivität ist als Kriterium personalorientierter Alternativen bzw. als Unterziel des Gewinnzieles demnach nur dann verwendbar, wenn eine Transformation in monetäre Größen erfolgt und hinsichtlich der Einflußgrößen, die durch die Alternativen nicht erfaßt werden, Konstanz oder voraussehbare, in das Kalkül einbeziehbare Veränderungen angenommen werden.

Wird als Personalwirtschaftlichkeit W_p der Quotient

$$W_p = \frac{\text{bewertetes Arbeitsergebnis}}{\text{Kosten der personalorientierten Maßnahme}}$$

definiert, so erscheint dieses Kriterium nach den vorausgegangenen Überlegungen relativ besser geeignet.

Andererseits gewährleistet auch dieses Kriterium nicht notwendig Komplementarität zum Gewinnziel. Ausschlaggebend hierfür ist der Verlauf derjenigen Kurve, die die Beziehungen zwischen

1) Vgl. Stobbe, A.: Volkswirtschaftliches Rechnungswesen, Berlin usw. 1966, S. 189.

bewertetem Arbeitsergebnis und den Kosten der personalpolitischen Maßnahme erfaßt.

Fig. 19 erläutert die Beziehungen unter der Annahme einer stetig verlaufenden, konkaven Kurve, deren Steigung im Ausgangspunkt P_0 größer als 45° ist.

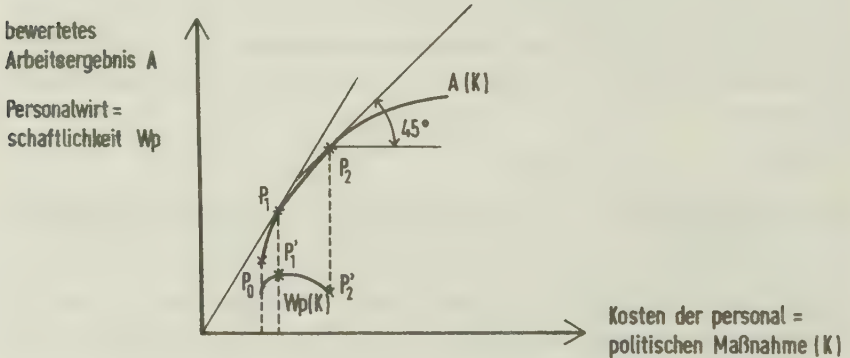


Fig. 19: Konfliktäre Beziehungen zwischen Gewinnziel und Personalwirtschaftlichkeit

Die Personalwirtschaftlichkeit W_p erreicht ihr Optimum in P_1 bzw. P_1' , während der gewinnmaximale Punkt P_2 bzw. P_2' erst dann erreicht ist, wenn die Zunahme des bewerteten Arbeitsergebnisses durch die Kosten der personalpolitischen Maßnahme voll aufgezehrt wird. Dieser Punkt ist dort erreicht, wo die Tangentensteigung 45° beträgt.

Im Bereich von P_1 bzw. P_2 bestehen zwischen dem Gewinnziel und der Personalwirtschaftlichkeit konfliktäre Beziehungen. Die Wahl von W_p als Entscheidungskriterium gewährleistet daher keine gewinnmaximierende Relation.¹⁾

Im Gegensatz zu Arbeitsproduktivität und Personalwirtschaftlichkeit führt die Verwendung des Deckungsbeitrages der Mitarbeiter als Entscheidungskriterium stets zu komplementären Beziehungen zum Gewinnziel.

1) Vgl. zu dieser Problematik Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 137 ff.

Als Deckungsbeitrag eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeitergruppe ist die Differenz zwischen bewertetem Arbeitsergebnis und direkt zurechenbaren Kosten anzusehen. Eine Erhöhung der Deckungsbeiträge der Mitarbeiter führt stets zur Gewinnerhöhung oder Verlustminderung. Entsprechend ist aus den personalorientierten Alternativen diejenige auszuwählen, die den größten Deckungsbeitrag ausweist.

In der Sprache Schmalenbachs kann der Deckungsbeitrag eines Mitarbeiters als sein "Betriebswert" interpretiert werden.¹⁾ Die Ermittlung von Betriebswerten erlaubt es, knappe Produktionsfaktoren jeweils an den Ort ihrer günstigsten Verwendung zu lenken. Entsprechend eignet sich dieses Kriterium vorzugsweise für Entscheidungen über den Personaleinsatz.

Kostenvergleich und Kostenminimierungen als personalpolitische Entscheidungskriterien gehören wegen ihrer einfachen Ermittlung und Anwendbarkeit zu denjenigen Kriterien, die in der betrieblichen Praxis relativ häufig anzutreffen sind. Ausgangspunkte bilden dabei gewöhnlich vorgegebene personalorientierte Sachziele oder Aufgaben, die aus der wirtschaftlichen Sachaufgabe abgeleitet werden und kostenminimal realisiert werden sollen. Eine derartige Situation liegt etwa vor, wenn die Personalabteilung aufgefordert wird, Mitarbeiter mit bestimmten Eigenschaften zu gewinnen.

Da bei der Auswahl von Alternativen nach Kostenkriterien die Veränderung der positiven Gewinnkomponente unberücksichtigt bleibt, sind generelle Aussagen über die Gewinnveränderung nicht möglich. Maßgeblich ist dann die mittelbare oder unmittelbare Gewinnrelevanz der vorgegebenen Aufgabe. Wird realty-pisch davon ausgegangen, daß die Gesamtheit betrieblicher Aufgaben unter dominanter Beachtung von Gewinnüberlegungen entwickelt und vorgegeben wird, so ist eine kostenminimale Aufgabenrealisierung stets mit Gewinnerhöhungen verbunden. Kostenvergleiche als Mittel personalpolitischer Entscheidungsfindung

1) Vgl. Schmalenbach, E.: Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 2. Aufl., Leipzig 1925, S. 15.

können unter dem Gesichtspunkt des Gewinnzieles als ein "brauchbares" Entscheidungsverhalten angesehen werden: sie gewährleisten kein Gewinnmaximum, führen aber mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit zur Gewinnerhöhung.

Als weitere spezifische Kriterien kommen Personalrentabilität sowie die in der Investitionsrechnung verwendeten Kriterien in Frage.¹⁾ Letztere sind insbesondere beim Einsatz des Instruments "Ausbildungspolitik" heranzuziehen; auf sie soll hier nicht näher eingegangen werden.

Von Interesse ist die Frage, welche gewinnorientierten Entscheidungskriterien in der Praxis der betrieblichen Personalpolitik verwendet werden. Wird das im Teil II dieser Arbeit ermittelte Befragungsmaterial zugrunde gelegt, so kann angenommen werden, daß der Verwendung präziser, ökonomischer Entscheidungskriterien in der betrieblichen Praxis insgesamt relativ geringe Bedeutung zukommt. Das am häufigsten verwendete ökonomische Kriterium bildet danach der Vergleich zwischen Personal-Soll und Personal-Ist unter Einbeziehung relativ globaler Kostenvergleiche. Die geringe Berücksichtigung anderer Kriterien erklärt sich vermutlich daraus, daß ihre Informationsprämissen entweder nicht ermittelbar sind oder aber einen Aufwand erfordern, der als nicht vertretbar angesehen wird.

bb) Die Phasen des Entscheidungsprozesses

Die rationale Entscheidung über den Einsatz personalpolitischer Instrumente vollzieht sich in mehreren Phasen.²⁾

Nachdem in der Anregungsphase das Problem erkannt und formuliert wird, schließen sich in der Suchphase die Informationsbeschaffung und Datenanalyse an; die Alternativen sind zu

1) Vgl. auch Michel, H.: Der betriebswirtschaftliche optimale Personaleinsatz, in: Kostenrechnungspraxis, Jahrgang 1961, S. 197 ff.

2) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 27; Overbeck, J.F.: Möglichkeiten der Marktforschung am Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 16 ff. Zur Problematik des Phasen-Modells vgl. S. 22 f. dieser Arbeit.

systematisieren, geeignete Kriterien zu entwickeln und Prognosen vorzunehmen. Unter diesen Aktivitäten ist bei personalorientierten Entscheidungen die Entwicklung von Prognosen wegen der Entscheidungs- und Verhaltensautonomie der Mitarbeiter besonders problematisch; sie erfordert die Einführung prognosefähiger Modelle des menschlichen Verhaltens.

Unter den zahlreichen theoretischen Ansätzen hierzu erscheint die kommunikationstheoretische Konzeption unter Einführung intervenierender psychologischer und soziologischer Variabler am weitesten entwickelt.¹⁾ Von diesem Ansatz her sind personalorientierte Entscheidungen als Kommunikationsstimuli (S) zu interpretieren, die von dem Mitarbeiter aufgenommen werden. Seine Reaktion (R) hängt von einer Reihe psychologischer und soziologischer Variabler ab, die sich relativ isolieren lassen.²⁾ Die Prognose orientiert sich an der Analyse der Variablen sowie der Faktoren, die den Kommunikationsprozeß beeinflussen. Derartige Variable und Faktoren sind etwa: Einstellung (set), Meinung, integrierte Lernerfahrung, Kommunikator, Inhalt der Kommunikation, Stärke des Appells, Reihenfolge von Argumenten, motivationelle Prädisposition, Bezugsgruppe und Gruppenzugehörigkeit.³⁾

In pragmatisch orientierten Modellen wird aus Zeit- und Kostengründen die Komplexität möglichst reduziert. Häufig be-

1) Vgl. etwa Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band II: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, a.a.O., insbesondere S. 103 ff.; Naschold, F.: Systemsteuerung, Stuttgart 1969, S. 83 ff.

2) Vgl. Grössle: Der Mensch in der industriellen Fertigung, a.a.O., S. 26. Zur S-R-Formel vgl. Hebb, D.O.: Einführung in die moderne Psychologie, Weinheim und Berlin 1967, S. 77 ff.; Hofstätter, P.R. und Tack, W.H.: Menschen im Betrieb, Stuttgart 1967, S. 76.

3) Zur Darstellung und Analyse einzelner Variabler vgl. Klis, M.: Überzeugung und Manipulation - Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970, insbesondere S. 99 ff.; Overbeck, J.F.: Marktforschung am Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 149 ff.; Penzkofer, P. und Kölbringer, M.: Kommunikative und soziale Aspekte der Diffusionsforschung, in: ZfB 1973, S. 3 ff.

schränkt sich die Analyse auf die Ermittlung und Bewertung der jeweils aktuellen Bedürfnisse und Hauptziele der Mitarbeiter.¹⁾

Eine weitere Möglichkeit wird ausgenutzt, wenn durch Experimente oder Simulationen die Entscheidungsunsicherheit verringert wird. Beispielsweise können Entgeltsysteme oder alternative Führungsstile versuchsweise in einem Teilbereich der Unternehmung eingeführt werden.

Schließlich kann sich die Geschäftsführung im Sinne des ursprünglichen behavioristischen Ansatzes damit begnügen, lediglich beobachtete S-R-Ketten auszuwerten und der Entscheidung zugrunde zu legen.

Erheblicher heuristischer Wert kommt in der Suchphase den in der Fachliteratur entwickelten Systematisierungen derjenigen Einflußgrößen zu, die die menschliche Arbeitsleistung determinieren.²⁾ Sie aktivieren und erleichtern die Entwicklung von Alternativen und bieten Hilfen bei der Ermittlung von Ausstrahlungs- und Kompensationseffekten.

Im Prozeß rationaler Entscheidungen folgt der Suchphase die Optimierungsphase, in der unter den entwickelten zweckrationalen Kriterien die günstigste Alternative ausgewählt wird.

Es schließen sich die Phasen der Verwirklichung und Kontrolle an.

Das in Teil II dieser Arbeit dargestellte Befragungsmaterial stützt hinsichtlich der Frage nach den phasentypischen Aktivitäten in der personalpolitischen Praxis folgende allgemeine

-
- 1) Vgl. S.31f.dieser Arbeit. - Eine Serie von Handlungsmodellen, die von Bedürfnisstrukturen ausgehen, entwickelt Wagner, H.: Menschliche Arbeitsleistung, a.a.O., S.103-139.
 - 2) Vgl. hierzu z.B. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S.11-68; Lehmann, G.: Praktische Arbeitsphysiologie, 2. Aufl., Stuttgart 1962, S. 80 ff.; March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 52-82; Sutermeister, R.A.: People and Productivity, New York 1963, S. 5-45; Wagner, H.: Menschliche Arbeitsleistung, a.a.O., S. 29. Einige Beispiele sind als vereinfachte Übersichten im Anhang dargestellt.

Thesen¹⁾:

- (1) Die Anregungsphase wird - abgesehen von eingehenden Personalbedarfsforderungen - vornehmlich durch Krankenstands- und Fluktuationsanalysen sowie Vorgesetztenbefragungen ausgelöst.
- (2) In der Suchphase werden relevante Informationen über Alternativen und ihre möglichen Folgen vor allem durch Befragen des Betriebsrates und derjenigen Vorgesetzten gewonnen, deren Mitarbeiter von den beabsichtigten Maßnahmen betroffen werden. Meinungsbefragungen und Einstellungsforschungen innerhalb der Belegschaft bilden die Ausnahme.
- (3) Kontrollinformationen werden wiederum primär durch Vorgesetztenbefragung sowie Fluktuations- und Krankenstandsanalysen gewonnen.

cc) Zum gewinnoptimalen Einsatz personalpolitischer Instrumente

Bei der Frage nach dem gewinnoptimalen Einsatz personalpolitischer Instrumente können je nach der Wahl der Prämissen und den betrachteten Instrumenten unterschiedliche Fälle diskutiert werden. Gemeinsame Prämisse der nachfolgend erläuterten Fälle ist ein hohes Informationsniveau.

Fall 1:

Sofern eine begrenzte Anzahl personalpolitischer Alternativen vollständig erfaßt, abgegrenzt und in einer Entscheidungsmatrix zusammengefaßt ist, ergibt sich die optimale Alternative bei Vorliegen eines zum Gewinnziel komplementären Kriteriums unmittelbar aus der Höhe des Zielerreichungsgrades.

Fall 2:

Dieser Fall geht von der Prämisse aus, daß der Einsatz eines Instruments kontinuierlich veränderbar ist und der Mitarbeiter auf den erhöhten Einsatz des Instruments zunehmend schwä-

1) Vgl. Teil II, S. 255 ff. dieser Arbeit.

cher reagiert.¹⁾ Fig. 20 stellt die entsprechende Reaktionskurve R eines Mitarbeiters dar, wobei P_0 die Ausgangssituation markiert.

Deckungsbeitrag des
Mitarbeiters DB

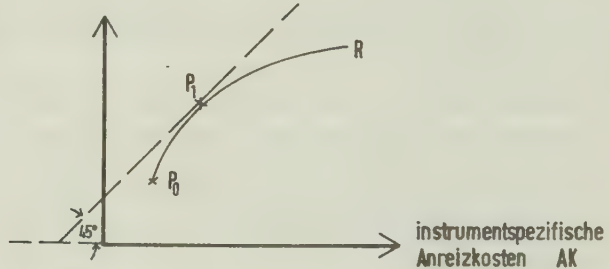


Fig. 20: Instrumentspezifische Reaktionskurve bei gleichmäßig abnehmender Reagibilität

Zur Bestimmung des gewinnoptimierenden Einsatzes des Instruments sind in diesem Fall die aus dem verstärkten Einsatz des Instruments resultierenden marginalen Kostenänderungen mit der Veränderung des individuellen Deckungsbeitrages zu vergleichen. Solange die marginale Änderung der instrumentspezifischen Anreizkosten kleiner ist als die dadurch induzierte Änderung des Deckungsbeitrages, kann der Einsatz verbessert werden. Der optimale Einsatz ist dann erreicht, wenn die marginalen Anreizkosten genau so hoch sind wie der marginale Deckungsbeitrag. In diesem Punkt nimmt der marginale Quotient $DB : AK$ den Wert 1 an (Fig. 20, Punkt P_1).

Fall 3:

Stehen mehrere Instrumente zur Verfügung, sind die einzelnen, stetig verlaufenden Reaktionskurven je Instrument bekannt und addieren sich die Effekte, so ist die optimale Kombination dadurch bestimmt, daß bei jedem Instrument der Marginalquotient $DB : AK$ den Wert 1 annimmt.

1) Zur Gültigkeit dieser Prämisse hinsichtlich finanzieller Anreize vgl. Wagner, H.: Menschliche Arbeitsleistung, a.a.O., S. 170; Lutz, B.: Leistungsentlohnung, a.a.O., S. 29 f.

Für den Fall, daß nur ein begrenzter Anreizkostenbetrag zur Verfügung steht, ergibt sich die optimale Kombination dann, wenn die Marginalquotienten bei jedem Instrument denselben Wert aufweisen.

Fall 4:

Dieser Fall geht davon aus, daß die instrumentspezifischen Reaktionskurven nicht stetig verlaufen, sondern Sprungstellen auftreten (Fig. 21).

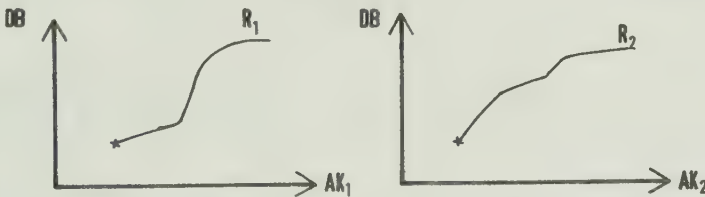


Fig. 21: Unstetig verlaufende instrumentspezifische Reaktionskurven

Wird die Addierbarkeit der Effekte unterstellt, so kann hier durch stufenweises Vergleichen und gegebenenfalls vorzunehmende Substitution die optimale Kombination der Instrumente herbeigeführt werden.

Ist der Anreizkostenbetrag beschränkt, so eignet sich das Verfahren der dynamischen Programmierung zur Ermittlung der optimalen Kombination.¹⁾

Fall 5:

Die Annahme der Addierbarkeit der Effekte, d.h. unabhängig bestehender, instrumentspezifischer Reaktionskurven ist insofern unrealistisch, als entsprechend der Theorie wechselnder

1) Die Problemstellung gleicht derjenigen bei der Kombination absatzpolitischer Instrumente. Vgl. Dichtl, E.: Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, a.a.O., S. 142 ff.; Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd 2, Der Absatz, 10. Aufl., Berlin usw. 1967, S. 497.

Bedürfnisse der veränderte Einsatz eines Instruments zur Verlagerung der übrigen Reaktionskurven führt. Das bedeutet, daß bei jeder Primärvariation eines Instruments zugleich induzierte Sekundäreffekte zu berücksichtigen sind.¹⁾

In diesem Fall empfiehlt es sich, durch stufenweises Vorgehen eine "synthetische" Reaktionskurve zu ermitteln. Dabei kann etwa in der Weise vorgegangen werden, daß in jeder Stufe von dem jeweilig dominant wirkenden Instrument ausgegangen wird und innerhalb der Stufe durch Substitutionen oder Ergänzungen ein möglichst steiler Anstieg der Reaktionskurve herbeigeführt wird.

Die bisher an einem Mitarbeiter orientierten Überlegungen lassen sich auf Mitarbeitergruppen übertragen. Auch dann erfordert die Analyse die Ermittlung instrumentspezifischer oder synthetischer Reaktionskurven.

Ist auf Grund von Zurechnungs- und Bewertungsproblemen die Verwendung eines der bisher genannten Kriterien nicht möglich, so sind je nach den Leistungsstrukturen operationale Kriterien zu bilden, auf die hin der Anreizeffekt prognostiziert werden kann.

Im einfachsten Fall sind dies Mengenergebnisse. Bei komplizierteren Strukturen eignen sich Leistungsindices, die mehrere Leistungskomponenten erfassen.²⁾

Ein anderer Ansatz zur Ermittlung optimaler Kombinationen kann von Kurven ausgehen, die das Arbeitsleid und den Arbeitsnutzen der Mitarbeiter in Abhängigkeit von der Arbeitsleistung darstellen (Fig. 22).

Danach vergleicht der Arbeiter bei der Erhöhung seiner Arbeitsleistung den damit für ihn verbundenen Nutzenzuwachs N' mit den zusätzlichen Mühen L' . Solange $L' < N'$ ist, wird er seine Lei-

1) Vgl. auch Wagner, H.: Menschliche Arbeitsleistung, a.a.O., S. 146.

2) Vgl. z.B. Schnellinger, F.: Die Leistungsentlohnung als Mittel zur Beeinflussung der Verkäuferleistung im Einzelhandel, a.a.O., S. 145 ff.

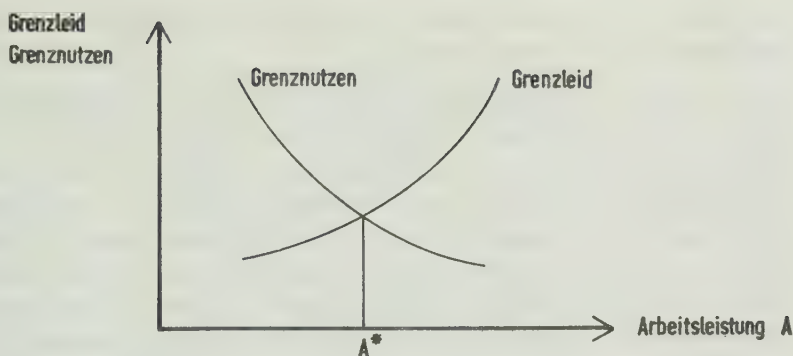


Fig. 22: Grenznutzen und Grenzleistung in Abhängigkeit von der Arbeitsleistung

stung steigern. Werden Kosten und Preis je Leistungseinheit als konstant angenommen, so zeigt sich die ökonomische Zweckrationalität der Personalpolitik in dem Bestreben, die Grenzkurven nach rechts zu verlagern; dies verlangt die Beeinflussbarkeit der subjektiven Gewichtungsfaktoren.

5. Die Beschränkungsfaktoren der ökonomischen Zweckrationalität in der Personalpolitik

Die explizite Darstellung eines ökonomisch-zweckrationalen personalpolitischen Verhaltens diene der Absicht, die determinierende Wirkung zu präzisieren, die die ökonomische Zweckrationalität der wirtschaftlichen Sachaufgabe auf die Personalpolitik ausübt. In einer vergrößernden Weise läßt sich diese Relation in marktwirtschaftlich strukturierten Systemen als "Sachzwang" oder "funktionaler Imperativ" charakterisieren, unter dem die Personalpolitik steht.¹⁾

Die nächste Überlegung verfolgt die empirisch bedeutsame Frage nach der Realisierbarkeit der ökonomischen Zweckrationalität, wobei die soziale Aufgabe noch nicht berücksichtigt wird.

1) Vgl. Bornemann, E.: Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967, S. 190.

Die wichtigste Einschränkung stellt die prinzipielle Unvollkommenheit der Information dar.

Sie bezieht sich sowohl auf die psychologischen und soziologischen intervenierenden Variablen eines Mitarbeiters wie auf die einer Gesamtheit von Mitarbeitern, die im Regelfall Gegenstand personalpolitischer Entscheidungen ist. Die eine Unternehmung als soziales System durchlaufenden Ausstrahlungseffekte einer personalpolitischen Maßnahme lassen sich nur in groben Schätzintervallen prognostizieren, deren Verfeinerung erhebliche Informationskosten verursachen. Unvollkommene Information ist gleichermaßen die empirische Bedingung, unter der externe Daten und ihre Veränderungen von der Unternehmung gewonnen oder prognostiziert werden.

Ähnliches gilt hinsichtlich der personalpolitischen Handlungsalternativen, die wegen der vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten personalpolitischer Instrumente generell nicht vollständig erfaßbar sind.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus dem relativ langfristigen Charakter personalpolitischer Entscheidungen als Führungsentscheidungen, die im allgemeinen nicht kurzfristig korrigiert werden können und daher unterschiedliche Sachaufgaben und Datenkonstellationen berücksichtigen müssen. Damit verbunden ist die Beschränkung, die sich aus der endlichen und begrenzten Anpassungsgeschwindigkeit ergibt. Die aus einer veränderten wirtschaftlichen Sachaufgabe resultierenden personellen Konsequenzen sind zu ermitteln, zu bewerten und zu realisieren. Als sukzessive Prozesse erfordern diese Entscheidungen Zeit. Überdies erzwingen zahlreiche arbeitsrechtliche Bestimmungen die begrenzte Geschwindigkeit der Anpassung.

Als letzte wesentliche Einschränkung sei auf die Probleme der Bewertung und Zurechnung menschlicher Arbeitsleistung - insbesondere im Dienstleistungsbereich - hingewiesen. Marginal orientierte Personalrentabilitätsrechnungen haben wegen dieser Einschränkung in die Praxis der betrieblichen Kostenrechnung

Beschränkungs-faktoren der ökonomischen Zweckrationalität in der Personalpolitik

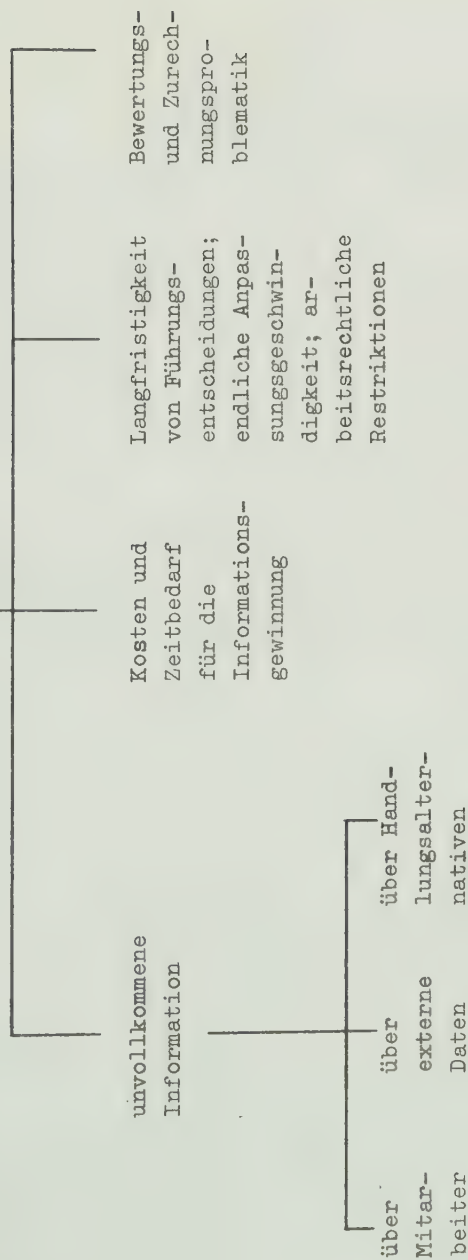


Fig. 23: Beschränkungsfaktoren ökonomischer Zwekrationalität in der Personalpolitik

kaum Eingang gefunden.¹⁾ Fig. 23 faßt die wesentlichen Beschränkungsfaktoren zusammen.

6. Das beschränkt-zweckrationale personalpolitische Verhalten

Die aufgezeigten Beschränkungsfaktoren führen zu erheblichen Modifikationen des Prinzips ökonomischer Zweckrationalität in der Personalpolitik. Hinsichtlich der Ziele wird das an der Maximierung bzw. Minimierung orientierte Verhalten aufgegeben; an seine Stelle tritt die angemessene Erreichung des Zieles im Sinne der Theorie des variablen Anspruchsniveaus.²⁾

Der Entscheidungsträger begnügt sich mit einer "brauchbaren" Entscheidung. Ist diese gefunden, so wird der Prozeß der Entscheidungsfindung abgebrochen.

Das Entscheidungsverhalten selbst orientiert sich - soweit es sich nicht bereits um organisatorische Routineentscheidungen handelt - mehr oder weniger stark an heuristischen Regeln, sog. Faustregeln, die sich in unterschiedlichen Situationen empirisch bewährt haben.³⁾ Die an der betrieblichen Praxis interessierte Literatur nennt insbesondere auf dem Gebiet der Menschenführung eine Fülle derartiger Regeln, die bei Entscheidungen über die Behandlung von Mitarbeitern, Einstellungen, Freigaben und Entwicklung von Leistungsanreizen bestimmte Verhaltensweisen empfehlen.⁴⁾ Besondere Bedeutung besitzen heuristi-

1) Vgl. hierzu auch die Kritik an der Grenzproduktivitätstheorie bei der Lohnbestimmung durch Fürstenberg, F.: Probleme der Lohnstruktur, Tübingen 1958, S. 77. - Die vom Verfasser vorgenommene Befragung stützt deutlich diese Auffassung, vgl. Teil II, S.254 f. dieser Arbeit.

2) Vgl. S. 31 dieser Arbeit.

3) Eine ausführliche Darstellung heuristischer Entscheidungsmodelle gibt H. Klein; vgl. Klein, H.: Heuristische Entscheidungsmodelle - Neue Techniken des Programmierens und Entscheidens, Wiesbaden 1971.

4) Vgl. etwa Kroeber-Keneth, L.: Erfolgreiche Personalpolitik, 3. Aufl., Düsseldorf 1954, S. 78; Rosner, Ludwig: Besser zusammenarbeiten im Betrieb, Heidelberg 1966, S. 78 ff.; Roethlisberger, F.J. und Dickson, W.J.: Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1956, S. 590 ff.; Schabacker, E.: Einige Voraussetzungen erfolgreicher Menschenführung, in: MuA 1967, S. 174 f.

sche Regeln beim Einsatz des Instruments "Gestaltung der Zusammenarbeit"; hier erscheinen sie in der Form von Organisationsgrundsätzen, deren Beachtung gewöhnlich zu befriedigenden Problemlösungen und Zielerreichungen führt.¹⁾

Die Regel "Handle so, daß Deine Mitarbeiter zufrieden sind" läßt sich unter diesem Aspekt als eine besonders allgemein formulierte heuristische Regel interpretieren. Sie formalisiert die in bestimmten Situationen gewonnene Erfahrung, daß mit der steigenden Zufriedenheit der Mitarbeiter zugleich eine erhöhte Erreichung ökonomischer Ziele verbunden war.²⁾ Zufriedenheit wird in dieser Betrachtungsweise zu einem universalen Unterziel personalpolitischer Sachziele. Daß jedoch komplementäre Relationen zwischen den Zielen "Gewinn" und "Zufriedenheit" allenfalls partiell bestehen, zeigt etwa das Beispiel einer kontinuierlich vorgenommenen, linearen Lohnerhöhung. Wird von einem geringen Erreichungsgrad beider Ziele ausgegangen, so können zunächst komplementäre Beziehungen auftreten; bei weiterer Erhöhung muß jedoch notwendig einmal ein Punkt erreicht werden, in dem die erhöhte Lohnzufriedenheit den Gewinn mindert. Gleiches gilt für den Einsatz der anderen personalpolitischen Instrumente.

Gegen die Annahme generell komplementärer Beziehungen spricht überdies, daß Unternehmungen ungeachtet hoher Fluktuationsziffern und starker sozialer Spannungen ökonomisch sehr erfolgreich sind. Wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Problembereich liegen nur in geringem Umfang vor. Sie werden insbesondere durch methodische Probleme erschwert. Gelingt es noch, die Zufriedenheit über Indexgrößen zu messen, so überlagern doch zahlreiche und komplexe Einflußgrößen die Gewinn-/Zufriedenheitsrelation in einem Ausmaß, das signifikante Isolierungen

1) Vgl. Gossens, F.: Das Handbuch der Personalführung, München 1955, S. 35 ff.; vgl. auch die Organisationsgrundsätze bei Schnutenhaus, O.R.: Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951, S. 128 ff.; Ulrich, H. und Staerkle, R.: Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, 2. Aufl., Bern 1962, S. 7-15.

2) Zum Problem der Beziehungen zwischen Leistung und Zufriedenheit vgl. Lössl, E.: Die betriebliche Personalorganisation und ihre psychologischen Probleme, in: Betriebspsychologie, a.a.O., S. 485 ff.

kaum ermöglicht.¹⁾

Im Hinblick auf die betriebliche Wirklichkeit erscheint die Annahme berechtigt, daß situative Momente die Art der Zielrelationen bestimmen. Betriebstyp, Mitarbeitermentalität sowie Art und Ausmaß der verwendeten Instrumente werden hier von ausschlaggebender Bedeutung sein.

Eine Besonderheit des Zieles "Zufriedenheit" liegt darin, daß es - als Unterziel interpretiert - offen läßt, auf welches Oberziel hin es orientiert ist. Es kann der Verwirklichung des humanen Prinzips als Kern der Sozialaufgabe genauso dienen wie der Realisierung ökonomischer Zweckrationalität. Die prinzipiell möglichen Konkurrenzbeziehungen zwischen den beiden Oberzielen werden durch die Wahl des Unterziels "Zufriedenheit" zunächst verdeckt; wegen seiner allgemeinen Formulierung stellt es gewissermaßen den "gemeinsamen Nenner" dar, auf den die unterschiedlichen individuellen Zielvorstellungen der Organisationsteilnehmer gebracht werden können. Bezeichnenderweise findet er sich daher auch regelmäßig in den schriftlichen formulierten Grundsätzen der Personalpolitik.

In einem heuristischen Entscheidungsverhalten als Ausdruck der "boundaries of rationality" (March)²⁾ gewinnen Lernprozesse besondere Bedeutung.

Heuristische Regeln reduzieren zwar die Komplexität und vermindern insofern die Entscheidungslast in Organisationen, enthalten jedoch andererseits die Gefahr der Dysfunktionalität. Als Ergebnis früherer Lernprozesse führen sie dann zu Fehlentscheidungen, wenn neuartige Situationen wesentlich andere Merkmale aufweisen als diejenigen, in denen ihre Anwendung eine befriedigende Zielerreichung gewährleistete. Diese Gefahr ist insbesondere dann gegeben, wenn heuristische Regeln als Verhaltensmuster bei der Definition des betrieblichen Rollensystems for-

1) Vgl. Bornemann, E.: Betriebspsychologie, a.a.O., S. 131 f.; Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 76; Friedeburg, L.v.: Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurt 1953, S. 59.

2) March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 169.

malisiert werden. "Pathologische Aspekte im Lernprozeß" (Deutsch)¹⁾ können dann über die Reduktion der Anpassungsfähigkeit zum Zerfall der Organisation führen.

Zur Gruppe der heuristisch orientierten Verhaltensweise ist auch die von Lindblom vorgetragene Strategie des "Muddling Through" zu zählen.²⁾ Kennzeichnend für diese Strategie ist ein Problemlösungsverhalten, das sich in kleinen Schritten vollzieht: man unternimmt zunächst einen kleinen Schritt in Richtung der Problemlösung, wartet auf die Reaktion und orientiert daran den nächsten Schritt. Das Verfahren gleicht einem "Durchwursteln", bei dem ein Gesamtproblem in der Weise gelöst wird, daß jeweils überschaubare und neu definierte Teilprobleme nacheinander einer befriedigenden Lösung zugeführt werden.

Zwischen den geschlossenen und den heuristisch orientierten Modellen des Entscheidungsverhaltens steht das von Ansoff erläuterte quasianalytische Entscheidungsverhalten.³⁾ Qualitative Segmente, die die Bildung geschlossener Modelle verhindern, werden nicht in allgemeine Nutzenwerte transformiert, sondern subjektiv durch die am Entscheidungsprozeß beteiligten Individuen beurteilt.

Die Möglichkeit, verschiedene entscheidungstheoretische Ansätze zu integrieren, bieten sozialkybernetische Modelle, die sowohl in deskriptiver wie in normativer Sicht an Bedeutung gewinnen.⁴⁾ Ihre Verwendung erlaubt eine relativ adäquate Darstellung des beschränkt-rationalen personalpolitischen Entscheidungsverhaltens. Das kybernetische Grundmodell stellt der in Fig. 24 dargestellte Regelkreis dar.

1) Deutsch, K.W.: Politische Kybernetik-Modelle und Perspektiven, a.a.O., S. 241.

2) Vgl. Lindblom, C.E.: The Science of "Muddling Through", in: Readings in Managerial Psychologie, hrsg. von H.J. Leavitt und L.R. Pondy, Chicago usw. 1964, S. 61 ff.

3) Vgl. Ansoff, H.J.: Corporate Strategy, New York usw. 1965.

4) Vgl. dazu Adam, A.: Kybernetische Probleme im Industriebetrieb, in: Wissenschaft und Praxis, a.a.O., S. 329 ff.; Trux, W.: Kybernetische Systeme in der Betriebswirtschaft, in: Die Unternehmung im Strukturwandel, a.a.O., S. 150 ff.

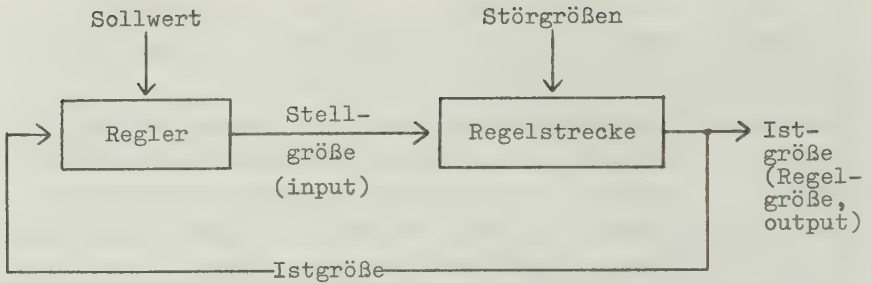


Fig. 24: Regelkreismodell

Der Regelkreis hat die Aufgabe, die Istgröße (Regelgröße) als output eines Systems einem Sollwert anzupassen. Die Ausprägung der Istgröße hängt von zahlreichen Störgrößen ab, die - einer exakten Erfassung und Kontrolle unzugänglich - in der Regelstrecke mit der Stellgröße zusammentreffen. Die Stellgröße ist kontrollierbar; sie wird von dem Regler ermittelt und richtet sich nach der Differenz zwischen Sollwert und Istgröße. Die ständige Rückkopplung der Istgröße zum Regler induziert beim Auftreten von Abweichungen solange Veränderungen der Stellgröße, bis der Istwert dem Sollwert entspricht.

Im Gegensatz zur Regelung wird von der Steuerung eines Systems dann gesprochen, wenn die Abhängigkeiten zwischen den input- und output-Größen des Systems bekannt sind und mindestens eine input-Größe zugänglich und einstellbar ist. In diesem Fall wird auf Grund der zu erwartenden, analysierten Einflußgrößen die kontrollierbare input-Größe so eingestellt, daß die output-Größe den angestrebten Sollwert erreicht. Steuerungsprozesse erfordern entsprechend die Kenntnis der Einflußgrößen.

Der Vorteil der Regelung gegenüber der Steuerung liegt in ihrer Verwendbarkeit in Situationen, in denen der Informationsstand wegen komplexer Umweltverhältnisse gering ist. Die Fähigkeit der Selbstregulierung erlaubt die Anpassung an eine nicht oder nur schlecht kontrollierbare Umwelt. Vor allem dieser Umstand führte dazu, daß kybernetische Überlegungen in die Sozialwissenschaften Eingang gefunden haben.

Die Übertragung des einfachen, mechanischen Modells des Regelkreises auf soziale Systeme erfordert bestimmte Interpretationen. An die Stelle mechanischer Kopplungen treten Informationen, deren Aufnahme, Verarbeitung, Speicherung und Weitergabe in sozialkybernetischen Modellen zentrale Funktionen übernehmen. Die Sollwerte sind als Ziele anzusehen, die ein bestimmtes Erwartungsniveau repräsentieren. Ihre Festlegung kann relativ autonom erfolgen; jedoch sind durch ständige Interaktionen mit der Umwelt sowie innerhalb des Sozialsystems Veränderungen im Sinne der Anspruchsanpassung die Regel. Die Rückkoppelung als zentraler Prozeß führt ständig zu Lernprozessen und damit zur Erhöhung der integrierten Lernerfahrung. Heuristische Regeln und Entscheidungsregeln können insofern als Ergebnis von Lernprozessen in Organisationen aufgefaßt werden.

Sozialkybernetische Modelle können in unterschiedlicher Weise verwendet werden, um das Verhalten sozialer Systeme zu beschreiben oder gegebenenfalls zu verbessern. Es lassen sich mit diesem Ansatz sowohl Total- als auch Partialmodelle entwickeln, wobei letztere jeweils nur funktionale oder organisatorische Subsysteme erfassen.¹⁾

Realtypisch kann davon ausgegangen werden, daß in sozialen Systemen Regelungs-, Steuerungs- und Zielanpassungsprozesse in Mischformen auftreten.

Ein vereinfachendes Beispiel soll die bisherigen Überlegungen sowie die Integrationsfähigkeit des sozialkybernetischen Ansatzes erläutern. Dazu sollen folgende Konkretisierungen vorgenommen werden:

Sollwert: Fluktuation²⁾ einer bestimmten Mitarbeitergruppe
 $\hookleftarrow$ a%

Regler: Personaldirektor und Personalabteilung

-
- 1) Vgl. die Beispiele für Partialmodelle bei Beer, S.: Kybernetik und Management, Hamburg 1963, S. 171 ff.
2) Zu Begriff und Kosten der Fluktuation vgl. z.B. Schlüter, H.: Fluktuation: Begriff-Erfassung-Ursachen-Bekämpfung, in: Warum Arbeitskräfte wechseln?, hrsg. v. Hess. Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V., Düsseldorf 1960, S. 48 f.

Stellgröße:	personalpolitische Maßnahme
Störgrößen:	vielfältig und nicht zu präzisieren (Konkurrenz, regionaler Arbeitsmarkt, Konjunktur, Einstellung der Mitarbeiter u.a.m.)
Regelstrecke:	Lebensraum der Mitarbeiter sowie potentieller Mitarbeiter

Das personalorientierte Entscheidungsverhalten läßt sich dann durch die nachfolgend geschilderten Phasen charakterisieren. Wird die Toleranzgrenze überschritten, reagiert die Personalabteilung mit einem weitgehend programmierbaren Routineverhalten, in dem einige heuristische Regeln formalisiert sind. So mag man etwa die Erfahrung gemacht haben, daß die Fluktuation dieser Mitarbeitergruppe im wesentlichen von der Lohnhöhe und ihrer Relation zur Lohnstruktur des benachbarten Konkurrenzunternehmens sowie bestimmten anderen Mitarbeitergruppen abhängt. Die Ermittlung der Stellgröße folgt dann dem in Fig. 25 dargestellten Programm.¹⁾

Liegt nach Ablauf eines zugrunde gelegten Wirkzeitraums die Regelgröße weiterhin oberhalb der Toleranz, so würde die Beibehaltung des Programms "pathologische" Folgen haben. Es setzt daher in der nächsten Phase ein quasianalytisches Suchverhalten ein, in dem durch Analyse und Bewertung dominanter Variabler im Bereich der Störgrößen und der Regelstrecke das Informationsniveau erhöht wird.²⁾ Die neue Stellgröße ergibt sich aus einem Entscheidungsprozeß, in dem partielle geschlossene Modelle (etwa bei der Kostenanalyse) und heuristisches Verhalten bei qualitativen Segmenten (etwa die S-R-Analyse eines veränderten Führungsstils) eingebettet sind. Führt die veränderte Stellgröße zu der angestrebten Veränderung der Regelgröße, so wird das ursprüngliche Programm geändert. Ist dies nicht der Fall, so werden entweder neue Such- und Entscheidungsprozesse aus-

1) Vgl. zur Programmierbarkeit des Entscheidungsverhaltens Cohen, K.J. und Cyert, R.M.: Simulation of Organizational Behavior, in: Handbook of Organizations, hrsg. von J.G. March, Chicago 1965, S. 305-333.

2) Vgl. auch Overbeck, J.F.: Marktforschung am Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 89.

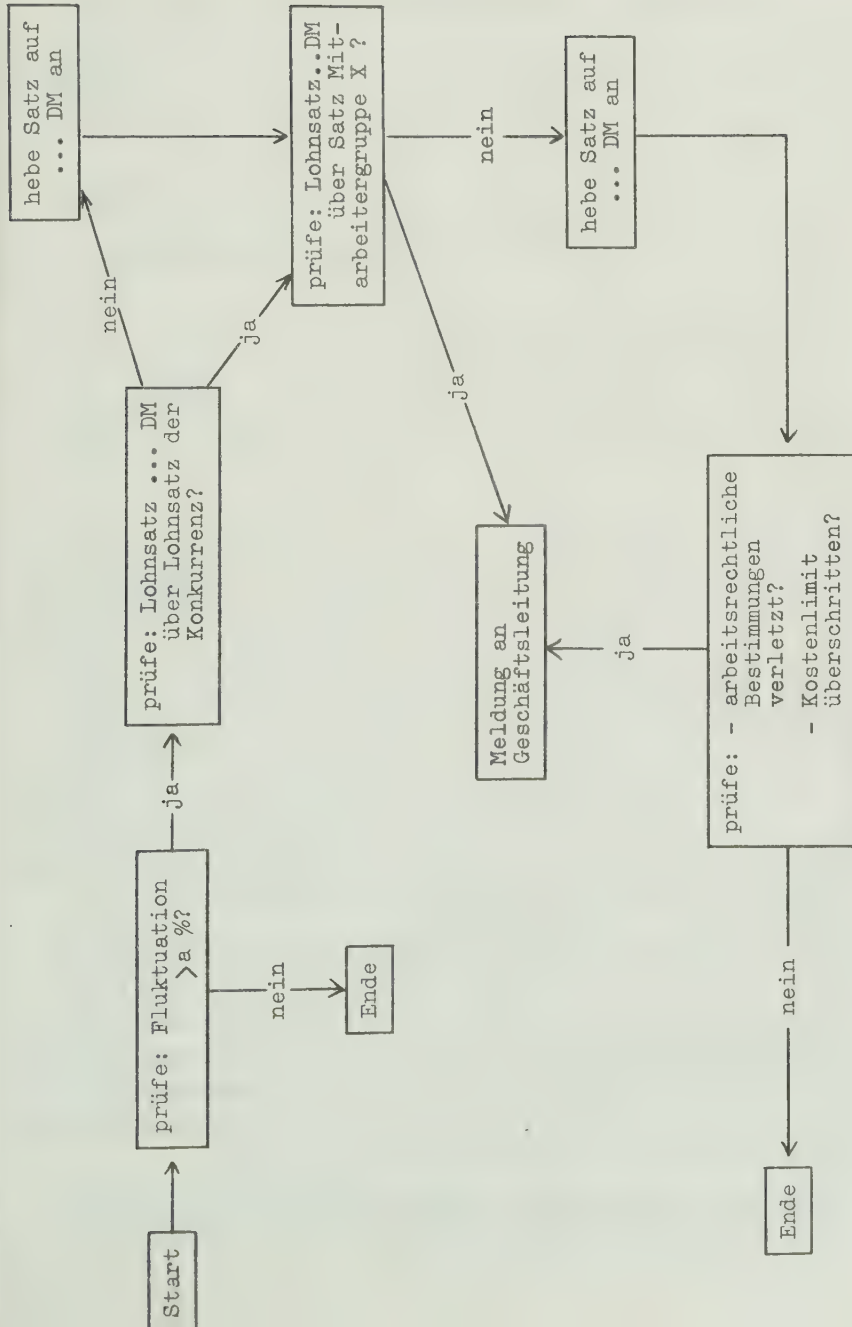


Fig. 25: Beispiel für ein Entscheidungsprogramm

gelöst oder aber die Toleranzgrenzen bzw. der Sollwert geändert.

Das in dieser Weise interpretierte Regelkreismodell berücksichtigt folgende wesentliche Merkmale des beschränkt rationalen Verhaltens in Organisationen:

- a) Such- und Entscheidungsprozesse werden bei einer befriedigenden Zielerreichung abgebrochen.
- b) Das Anspruchsniveau hinsichtlich der Zielerreichung ist variabel.
- c) Es treten sukzessive Anpassungsprozesse auf.
- d) Die Komplexität der Umwelt wird reduziert.
- e) Heuristische Regeln und Lernprozesse bilden wesentliche Elemente des Suchverhaltens.
- f) Nicht-operationale Ziele werden in operationale Unterziele transformiert.

Unter normativen Aspekten bedürfen neben den "heuristics" drei kritische Momente des kybernetisch orientierten Verhaltens besonderer Aufmerksamkeit. Die erste kritische Größe stellt der time-lag zwischen Stellgröße und Regelgröße sowie der Zeitbedarf der sukzessiven Anpassung dar.

Insbesondere bei plötzlichen, unerwarteten Veränderungen der Störgrößen können rasch auftretende Dysfunktionen zum Zerfall des Systems führen, bevor die Kompensationseffekte neuer Stellgrößen wirksam werden. Die normativ-praktische Konsequenz ist die Entwicklung von Krisenplanungen, die dann eingreifen, wenn die Regelzeit zur Kompensation nicht ausreicht.

Die zweite kritische Größe ist im Stellgrößenpotential zu sehen. Je geringer es in Relation zum Störgrößenpotential ist, um so geringer ist die Effektivität des Regelkreises. Die aus normativ-praktischen Gründen anzustrebende Ausweitung des Stellgrößenpotentials zeigt sich in dem Streben der Personalpolitik, viele Instrumente zur Verfügung zu haben, deren Anwendung nicht beschränkt und deren Reagibilitätsgrad groß ist.

Kritisch für das Gesamtsystem kann schließlich der Sollwert als input des Reglers werden. Stellen die Sollwerte operational

formulierte Unterziele dar, so besteht prinzipiell die Möglichkeit konkurrierender Relationen zum Oberziel. In diesem Fall würde die Effektivität des Regelkreises die Dysfunktion steigern.

II. Die Sozialaufgabe als zweiter unmittelbarer Bestimmungsgrund personalpolitischer Ziel- und Mittelentscheidungen

Die bisherigen Überlegungen zu den Zielen der Personalpolitik nahmen ihren Ausgang von der ökonomischen Zweckrationalität der wirtschaftlichen Sachaufgabe. Sie präzisierten die personalpolitischen Sachziele und zeigten den determinierenden Charakter der Zweckrationalität auf die Mittelentscheidungen auf. Modifikationen, die sich aus den empirisch relevanten Beschränkungsfaktoren ergeben, führten zur Darstellung des beschränkt-rationalen Verhaltens in der Personalpolitik. Dabei wurde der kybernetische Charakter wegen seiner deskriptiven und normativen Bedeutung betont.

Bei allen Überlegungen wurde die Sozialaufgabe als zweiter unmittelbarer Bestimmungsgrund der Personalpolitik vernachlässigt. Ihre Darstellung ist Aufgabe der nächsten Überlegungen.

a) Begriff und Unterziele der Sozialaufgabe

Der Begriff "sozial" ist wegen seiner ständigen Verwendung in allen menschlichen Lebensbereichen so ausgeweitet worden, daß relevante Aussagen, die diesen Begriff verwenden, nur möglich sind, wenn eine Präzisierung dessen, was mit "sozial" gemeint ist, vorangeht.¹⁾

Für unsere Überlegungen soll unter Sozialaufgabe das Ziel verstanden werden, das Wohlergehen des einzelnen Mitarbeiters und der Belegschaft zu steigern.

1) Zur Problematik des Begriffes "sozial" vgl. Benda, E.: Industrielle Herrschaft, a.a.O., S. 92.

Dominanter Ausgangspunkt ist insofern die Betrachtung der Unternehmung als Sozialsystem, dessen Mitglieder durch die Teilnahme an der Organisation eine Reihe von Bedürfnissen befriedigen. Die Sozialaufgabe bewirkt und umfaßt dabei diejenigen personalpolitischen Aktivitäten, die primär an der Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter ausgerichtet sind und eine Steigerung des Nutzenniveaus im Sozialsystem der Unternehmung anstreben.

Eine derartige Ausgangsposition ist nicht mit einer normativ-ethischen Haltung identisch, da die Befriedigung ungesättigter Bedürfnisse nicht an sich bereits als ethisch gut qualifizierbar ist. Andererseits erscheint es gerechtfertigt, das humane Prinzip als Kern der Sozialaufgabe anzusehen, sofern unter human allgemein eine Verhaltensweise verstanden wird, die bestrebt ist, anderen Menschen die Realisierung ihrer Wünsche und Erwartungen zu ermöglichen.

Die Transformation der Sozialaufgabe in personalpolitisch relevante Teil- und Unterziele kann unterschiedlich vorgenommen werden. Der Definition entsprechend besteht eine erste Möglichkeit darin, Unterziele in Analogie zu den dominanten Bedürfnisgruppen zu bilden. So können etwa die von Maslow entwickelten Bedürfnisgruppen zur Ableitung personalpolitischer Sozialziele verwendet werden.¹⁾ Ein im Prinzip gleiches Verfahren liegt vor, wenn in die personalpolitische Entscheidungsmatrix die Basisziele der Mitarbeiter aufgenommen werden.²⁾ Basisziele können als ungewichtete Konkretisierungen der Bedürfnisgruppen angesehen werden. Ihre hohe Operationalität begründet ihre Bedeutung für die betriebliche Praxis.

Häufig finden sich mittelorientierte Transformationen der Sozialaufgabe. Kennzeichnend für dieses Verfahren ist die Angabe von Regeln für den Einsatz personalpolitischer Instrumente. Derartige Regeln sind auf die Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter abgestimmt, verzichten jedoch auf eine Präzisierung der jeweiligen Bedürfnisgruppen oder Basisziele, deren Realisierung mit ihnen erreicht werden kann.

1) Vgl. S. 6 dieser Arbeit.

2) Vgl. S.31 f. dieser Arbeit.

Die Formulierung derartiger, aus der Sozialaufgabe abgeleiteter Regeln wird unterschiedlich allgemein vorgenommen.

Den höchsten Konkretisierungsgrad weisen gewöhnlich diejenigen Regeln auf, die sich unmittelbar auf ein Instrument beziehen und hier Quantifizierungen anstreben. Überdurchschnittlich hohe freiwillige Sozialaufwendungen, Kündigungsschutz- und Urlaubsregelungen, die über die gesetzlichen Erfordernisse hinausgehen, sowie das Ausmaß betrieblicher Fürsorgemaßnahmen in der Kranken- und Altersversorgung können beispielhaft genannt werden. Indikatoren für die "Sozialleistung" von Unternehmungen verwenden bevorzugt Quantifizierungen dieser Art.

Häufig finden sich sozial orientierte Regeln genereller Art im Sinne von Grundsätzen für den Einsatz des gesamten personalpolitischen Instrumentariums. Als charakteristisches Beispiel hierfür kann das Gerechtigkeitsprinzip angesehen werden. Seine Realisierung trägt elementaren sozialen Bedürfnissen Rechnung und kann prinzipiell beim Einsatz jedes Instruments angestrebt werden. Allgemein formulierte Regeln dieses Typs weisen den Nachteil auf, daß sie bei fallweise notwendigen Konkretisierungen mehrdeutig sind.

So lassen sich etwa beim Gerechtigkeitsprinzip als mögliche Leitlinie personalpolitischer Entscheidungen fünf Ausprägungen unterscheiden, die imperativisch in der folgenden Weise formuliert werden können:

1. Jedem das Gleiche,
2. Jedem nach seinen Fähigkeiten,
3. Jedem nach seinen individuellen Bedürfnissen,
4. Jedem nach seinen subjektiven Leistungen (Arbeitsleid),
5. Jedem nach seinen objektiven Leistungen (Leistungsergebnissen).

Die allgemeine Forderung nach Gerechtigkeit läßt zunächst offen, welche Ausprägung gemeint ist. Da die Ausprägungen gewöhnlich konkurrieren, sind zusätzliche Entscheidungen über ihre Gewichtung beim Einsatz eines Instruments notwendig. Entsprechend ergeben sich in der betrieblichen Wirklichkeit unter-

schiedliche Mischformen, bei denen gewöhnlich der fünfte Imperativ wegen des Charakters der Betriebsgemeinschaft als Leistungsgemeinschaft dominiert.¹⁾

Fig. 26 faßt mögliche Transformationen der Sozialaufgabe zusammen.

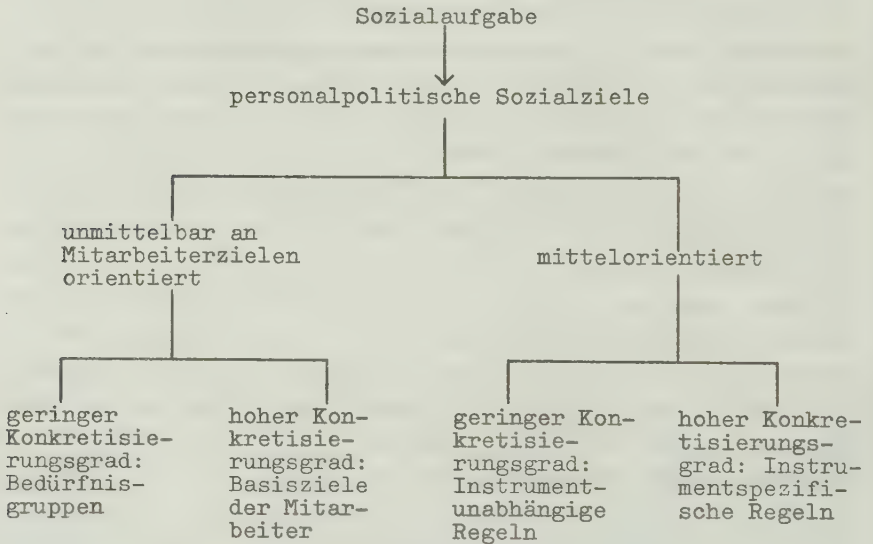


Fig. 26: Mögliche Transformationen der Sozialaufgabe

b) Spezifische Eigenschaften des betrieblichen Sozialziels

Die inhaltliche Bestimmung des betrieblichen Sozialziels als Steigerung des Wohlergehens der Mitarbeiter erfordert es, einige spezifische Merkmale dieses Ziels darzulegen. Das erste Merkmal ist in der Schwierigkeit zu sehen, die Dimensionen

1) Das zeigt sich beispielsweise in der Lohnermittlung sowohl in der Arbeitsplatzbewertung als auch in den "sozialen" Lohnbestandteilen. Vgl. dazu z.B.: Böhrs, H.: Leistungslohn, Wiesbaden 1959, S. 16; Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962, S. 27.

"Ausmaß" und "zeitlicher Bezug" des Sozialziels zu präzisieren.

Während das Ausmaß der Erreichung ökonomischer Sachziele in der Regel kardinal in Mengen- oder Geldgrößen quantifiziert werden kann, läßt sich das Wohlergehen der Mitarbeiter generell nur ordinal oder in problematischen, kardinalen Nutzengrößen angeben. Daß eine Messung jedoch prinzipiell möglich ist, beweisen die mit den Methoden empirischer Sozialforschung vorgenommenen Betriebsklimaanalysen, wie sie etwa von Adorno, Dirks sowie von Friedeburg vorgelegt wurden.¹⁾

Wird das Wohlergehen als Nutzen interpretiert, der von der Erreichung jeweiliger individueller Ziele abhängt, so sind theoretisch zur Quantifizierung des Sozialziels mehrere Schritte vorzunehmen. Der erste Schritt bestimmt die Ziele eines Mitarbeiters und ermittelt ihren Erreichungsgrad; im zweiten Schritt sind die Erreichungsgrade mit subjektiven Faktoren zu gewichten und zu einer Nutzengröße je Mitarbeiter zusammenzufassen. Schließlich müssen die individuellen Nutzengrößen der Mitarbeiter zu einer Nutzengröße aggregiert werden, die das Nutzenniveau aller Mitarbeiter repräsentiert.

Es ist evident, daß eine empirische einigermaßen befriedigende Realisierung dieses Verfahrens kaum möglich ist.²⁾ An seine Stelle tritt daher vielfach ein selektives Verfahren, das einige repräsentative Ziele auswählt, Aggregationen möglichst vermeidet und den Schwerpunkt der Analyse auf Vergleichswerte und Änderungsraten legt.

Zu berücksichtigen ist ferner, daß die mit den Methoden empirischer Sozialforschung vorgenommene Quantifizierung des Sozialziels erhebliche Kosten verursacht.

-
- 1) Vgl. Adorno, Th., und Dirks, W.: Betriebsklima - eine industriesoziologische Untersuchung aus dem Ruhrgebiet, Frankfurt 1955; Friedeburg, L.v.: Betriebsklima, a.a.O.
2) Vgl. auch Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 75; Fürstenberg, F.: Zur Kritik der Betriebsklimaforschung, in: Wissenschaft und Praxis, a.a.O., S. 137 ff.

Beide Beschränkungsfaktoren - methodische Schwierigkeiten und Kostenverursachung - führen dazu, daß die Unternehmensführung in der Regel auf eine genaue Quantifizierung des Sozialzieles verzichtet und sich statt dessen, wie auch das empirische Material im Teil II dieser Arbeit zeigt, an Indikatoren orientiert, die das Betriebsklima und das Ausmaß der Zufriedenheit der Mitarbeiter bedingt widerspiegeln.¹⁾

Derartige Indikatoren sind etwa²⁾:

1. Fluktuation,
2. Krankenstand,
3. Absentismus,
4. Zahl der formellen Beschwerden,
5. Zahl der Verbesserungsvorschläge,
6. Ergebnisse von Entlassungsgesprächen und informelle Befragungen,
7. Häufigkeit von disziplinaren Maßnahmen.

Ist schon die Messung des Sozialziels mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, so gilt dies erst recht für die zeitliche Dimensionierung. Das Wohlergehen der Mitarbeiter als vorwiegend subjektiv bestimmte Größe kann zwar als genereller Imperativ inhaltlich, kaum jedoch als antizipierte Soll-Größe zeitlich präzisiert werden.

Ein zweites Merkmal des Sozialziels stellt seine spezifische Relation zu ökonomischen Zielen dar, die im Zusammenhang mit der Analyse weiterer Bestimmungsgründe noch ausführlicher entfaltet werden wird.

Vorgreifend soll diese Relation zunächst durch drei Aussagen charakterisiert werden:

- (1) Sach- und Sozialziel sind unmittelbar interdependent.
- (2) Die Erreichung betrieblicher Sozialziele setzt eine Mindesterreichung ökonomischer Ziele voraus.

1) Vgl. Overbeck, J.F.: Marktforschung am Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 59 f.
2) Zur empirischen Bedeutung einzelner Indikatoren vgl. Teil II, S. 255 ff. und S. 260 ff. dieser Arbeit.

- (3) Bei der Realisierung der wirtschaftlichen Sachaufgabe konkurrieren partiell gesellschaftliche und betriebliche Sozialziele.

Die unmittelbare Interdependenz zeigt sich darin, daß beide Ziele grundsätzlich nicht getrennt realisiert werden können. Der Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung induziert und realisiert laufend ein bestimmtes Niveau der Bedürfnisbefriedigung bei den Mitarbeitern, auch ohne daß dies ausdrücklich in sozialpolitischen Zielentscheidungen der Unternehmensführung zum Ausdruck kommt. Umgekehrt ist der Einfluß der Bedürfnisstruktur und das Ausmaß ihrer Befriedigung auf die wirtschaftliche Leistungserstellung unvermeidbar.¹⁾

Die zweite Aussage gilt streng nur für konkurrierende Unternehmungen in marktwirtschaftlichen Systemen. Sie weist auf den evidenten Sachverhalt hin, daß eine Unternehmung soziale Ziele nur verfolgen kann, solange sie sich im Wettbewerb zu behaupten vermag. Dies verlangt wegen der marktmanenten Preis- und Kostenmechanismen eine Mindesterreicherung ökonomischer Zweckrationalität, die insofern stets die wichtigste Beschränkung des Entscheidungsfeldes der betrieblichen Sozialpolitik bildet.

Die dritte Aussage greift die Interpretation der Unternehmung als Subsystem im gesellschaftlichen Gesamtsystem wieder auf. Ihrer ökonomischen Funktion der Güter- und Leistungserstellung ist insofern stets eine soziale Funktion inhärent, als sie grundsätzlich der allgemeinen Bedürfnisbefriedigung dient. Je geringer ihre sozialen Kosten sind, die sie bei der Sättigung eines bestimmten gesellschaftlichen Bedarfs verursacht, um so effizienter erfüllt sie ihre gesellschaftliche Sozialfunktion.²⁾ Es kann als typisch für die gesellschaftspolitische Konzeption der Marktwirtschaft gelten, daß sie die Realisierung der ökonomischen Zweckrationalität durch ständigen Wettbewerbsdruck herbeiführen will, um das Nutzenniveau im

1) Vgl. Hasenack, W.: Mensch im Betrieb, a.a.O., S. 35.

2) Vgl. auch Ulrich, H.: Gedanken zur Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, a.a.O., S. 9.

Gesamtsystem zu erhöhen. Dies impliziert tendenziell eine systemimmanente Konkurrenz zwischen betrieblicher und gesellschaftlicher Sozialfunktion der ökonomischen Sachaufgabe.

Beispielhaft sei etwa ein Monopolunternehmen angeführt, das in der Lage ist, sehr hohe freiwillige Sozialleistungen auf die Preise zu "überwälzen". Hier führt die verbesserte Erreichung des betrieblichen Sozialziels zur verminderten Erreichung gesellschaftlicher Sozialziele. Zusätzliche Effekte wie verringerte Mobilität und damit nicht effiziente Allokation des Produktionsfaktors Arbeit verstärken die Dysfunktionen im Gesamtsystem.

Marktwirtschaftliche Systeme intendieren daher spezifische Beschränkungen des betrieblichen Sozialziels. Die Steigerung des Wohlergehens der Mitarbeiter ist im Gesamtsystem nur solange eufunktional, als damit eine Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Effizienz verbunden ist. Insofern sind es die marktwirtschaftlichen Steuerungsmechanismen, die die Interpretation betrieblicher Sozialziele als Unterziele ökonomischer Sachziele nahelegen.

Spaltet man die betrieblichen Sozialfunktionen in Einzelfunktionen auf - wie etwa Reichwein es in seiner Studie über die betriebliche Sozialpolitik vornimmt¹⁾ -, so führt die marktwirtschaftliche Struktur des Gesamtsystems notwendig zu einer Dominanz der ökonomischen Teilfunktionen bei der Fixierung der betrieblichen Sozialpolitik, während "soziale" Funktionen im engeren Sinne wie etwa Fürsorge, Vorsorge und schöpferische Entfaltungsmöglichkeit rezessiven Charakter annehmen (Fig. 27).

Die hier als rezessiv charakterisierten Funktionen verlagern sich aus der Unternehmung heraus in das Gesamtsystem, wobei ihre Erfüllung zunehmend dem Staat obliegt.

Der Sachverhalt läßt sich in etwas anderer Weise formulieren, wenn die Gesamtheit der mit der Leistungserstellung verbunde-

1) Vgl. Reichwein, R.: Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik, a.a.O., S. 78 ff.

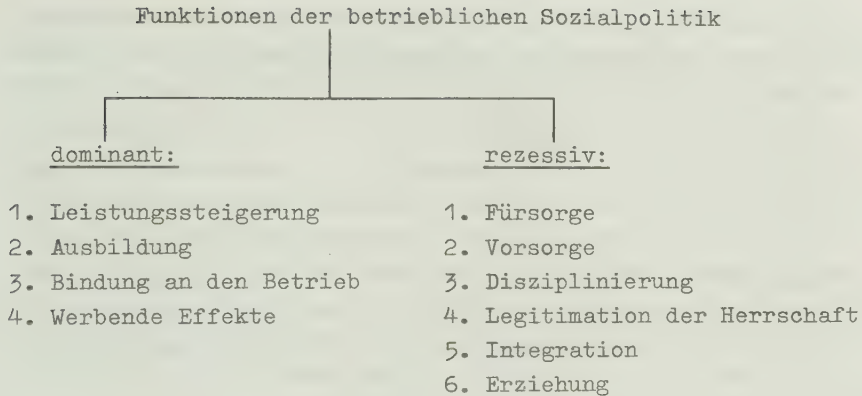


Fig. 27: Funktionswandel der betrieblichen Sozialpolitik nach Reichwein

nen Nutzenveränderungen als soziale Kosten bzw. soziale Erträge angesehen werden.¹⁾ Danach sind soziale Kosten - also etwa die durch die Arbeitsteilung induzierten Frustrationseffekte - stets mit den ihnen zuzuordnenden sozialen Erträgen im Gesamtsystem zu vergleichen. Solange eine Veränderung ökonomischer Strukturen und Prozesse letztere stärker erhöht als die sozialen Kosten, sind sie vorzunehmen. Wird berücksichtigt, daß die sozialen Kosten vorwiegend im Betrieb entstehen, während die sozialen Erträge im Gesamtsystem anfallen, so wird das spezifische Dilemma der betrieblichen Sozialaufgabe in marktwirtschaftlichen Systemen deutlich: versteht sie sich als Unterziel ökonomischer Zweckrationalität, so kollidiert sie leicht mit dem im Subsystem zu realisierenden humanistischen Prinzip, modifiziert sie das Prinzip der Zweckrationalität andererseits zu stark, so reduziert sie das soziale Ertragsniveau im Gesamtsystem.²⁾

1) Zur Problematik eines derartigen Ansatzes vgl. Boulding, K.E.: Einführung in die Wohlfahrtsökonomik, in: Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Hrsg. G. Gäfgen, Köln-Berlin 1966, S. 77 ff.

2) Vgl. Eckardstein, D.v., Schnellinger, F.: Betriebliche Personalpolitik, München 1973, S. 27.

Als weitere Merkmale des Sozialziels sollen Wertrationalität, Unschärfe der Motivation und große Datenreagibilität erwähnt werden.

Wertrationalität meint im Gegensatz zur Zweckrationalität das bereits mehrfach erwähnte Prinzip, input-output-Relationen nicht nur in Mengen- oder Geldgrößen auszudrücken. Typisch für ihre Realisierung ist die Gewichtung mit Faktoren, die durch intrapersonelle oder gruppeneigentümliche Wertvorstellungen prädisponiert sind. So kann etwa die Mengenleistung älterer Mitarbeiter durch Schonakkorde relativ höher bewertet werden oder bei einer Beförderungsentscheidung Betriebstreue stärker gewichtet werden als Leistung.

Auch die Unschärfe der Motivation wurde bereits mehrfach angedeutet. Die Frage, aus welchen Gründen die Geschäftsführung betriebliche Sozialziele verfolgt, findet in der Regel keine eindeutige Antwort. Ethisch-normative Einstellungen leitender Angestellter, Rücksicht auf gewerkschaftliche Machtpositionen, spezifische Bedingungen des regionalen Arbeitsmarktes oder einfach gewohnheitsmäßiges Handeln kommen gleichermaßen als motivierende Gründe in Frage; sie sind bei der Betrachtung des unternehmerischen Zielsystems näher darzulegen.

Die Datenreagibilität als Merkmal des Sozialziels "Wohlergehen" folgt aus dem Umstand, daß der Mitarbeiter ständig von Kommunikationsströmen erreicht wird, die seine Bedürfnisse und subjektiven Gewichtungsfaktoren laufend verändern. Erfährt er etwa, daß in einem benachbarten Betrieb höhere Entgelte oder besondere Aufstiegsmöglichkeiten gewährt werden, so ist mit einer spontanen Reduktion seines subjektiven Befriedigungsniveaus zu rechnen.

c) Das betriebliche Sozialziel als Determinante
personalpolitischer Mittelentscheidungen

Die determinierende Wirkung des Sozialziels ergibt sich unmittelbar aus seiner inhaltlichen Bestimmung sowie dem Zielbegriff.

Die Steigerung des Wohlergehens der Mitarbeiter induziert die Suche nach personalpolitischen Alternativen, die dieses Ziel realisieren, und dient bei personalpolitischen Aktivitäten als Bewertungskriterium. Fig. 28 erläutert den Sachverhalt.

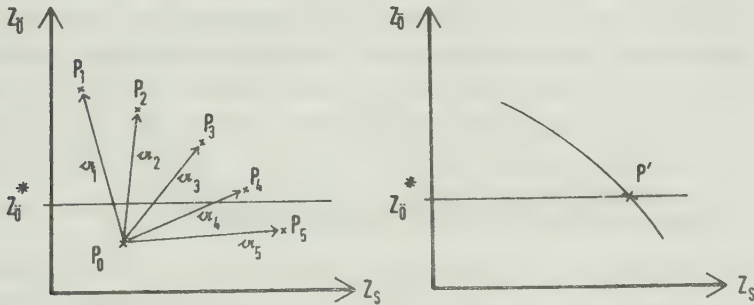


Fig. 28: Ökonomisches und soziales Ziel als Haupt- und Nebenziel

P_0 charakterisiert die Ausgangssituation. Die Kombination personalpolitischer Instrumente ergebe fünf relevante Alternativen, deren Konsequenzen hinsichtlich eines ökonomischen Sachziels Z_0 und eines Sozialziels Z_s prognostiziert werden (P_1 bis P_5). Wird eine Mindesterreicherung des ökonomischen Sachziels in Höhe von Z_0^* angenommen, so zeigt sich die determinierende Wirkung des Sozialziels in der Realisierung von Alternative a_4 . Im Fall einer kontinuierlich verlaufenden Zielbeziehungskurve wäre entsprechend P' zu realisieren.

Unter normativ-praktischen Gesichtspunkten lassen sich aus der ständigen Orientierung am Sozialziel drei Handlungsmaximen ableiten.

Die erste verlangt die Herstellung eines sozialen Pareto-Optimums. Läßt sich der individuelle Nutzen eines Mitarbeiters erhöhen, ohne daß dadurch der Nutzen anderer Mitarbeiter reduziert und die ökonomische Sachzielerreichung beeinflusst wird, so ist die dazu erforderliche Mittelentscheidung vorzunehmen.

Die zweite Maxime fordert die ständige Prüfung der Determinanten und Variablen¹⁾, die die ökonomische Sachzielerreichung und das Zufriedenheitsniveau beeinflussen; läßt eine Variation von Parametern komplementäre Beziehungen erwarten, so ist sie zu realisieren.

Die dritte Maxime gilt für konkurrierende Beziehungen. Sie verlangt eine von externen Daten abhängige, möglichst aber niedrige Fixierung der Mindesterreicherung ökonomischer Ziele und im Rahmen dieser Beschränkung die Maximierung der Sozialziele.

d) Das beschränkt-rationale Verhalten bei der Realisierung betrieblicher Sozialziele

Die Realisierung betrieblicher Sozialziele im Sinne einer Maximierung ist wegen der in der betrieblichen Wirklichkeit gegebenen Beschränkungsfaktoren nicht möglich. Bei diesen Faktoren handelt es sich prinzipiell um dieselben Beschränkungen, die bereits im Zusammenhang mit der ökonomischen Zweckrationalität dargestellt wurden (Fig. 23).

Hinzu treten als spezifische Beschränkungsfaktoren die methodischen Schwierigkeiten sowie die Gewährleistung einer Mindesterreicherung ökonomischer Ziele, die in der Regel partiell mit betrieblichen Sozialzielen konkurrieren. Das faktische, an der Realisierung betrieblicher Sozialziele orientierte Entscheidungsverhalten der Unternehmensleitung kann daher in analoger Weise als beschränkt-rational charakterisiert werden, indem lediglich ein "befriedigendes" Ausmaß des Wohlergehens der Mitarbeiter angestrebt wird.

Die im einzelnen bereits dargelegten Überlegungen zu den Merkmalen des beschränkt-rationalen Verhaltens lassen sich ohne Schwierigkeiten auf das sozialorientierte Verhalten übertragen. Unter Zugrundelegung des Regelkreismodells (Fig. 24) erweitern sich die an ökonomischen Zielen orientierten Sollwerte um sozialorientierte Sollgrößen. Hierbei ist für reale Verhält-

1) Vgl. dazu die Determinantensysteme in Anlage B bis D dieser Arbeit.

nisse typisch, daß bei der Beschränkung auf befriedigende Zielerreichungen ein einziger Sollwert sowohl die befriedigende Erreichung ökonomischer Ziele als auch die angemessene Erreichung sozialer Ziele repräsentieren kann. Mustert man unter diesem Gesichtspunkt die empirisch verwendeten Sollwerte, so zeigt sich, daß die Mehrheit der Sollgrößen die Doppelfunktion einer befriedigenden Erreichung zweier (oder mehrere) Ziele besitzt.¹⁾

Ähnliches gilt für zahlreiche heuristische Regeln, die im Problemlösungsverhalten gleichfalls die befriedigende Erreichung mehrerer Ziele intendieren und erfahrungsgemäß gewährleisten.

B. Zielsystem und Datenkonstellation als mittelbare Bestimmungsgründe

Die bisherigen Überlegungen gingen von der ökonomischen Zweckrationalität eines zu realisierenden betrieblichen Leistungsprogramms und dem Sozialziel "Steigerung des Wohlergehens der Mitarbeiter" aus. Sie zeigten, in welcher Weise diese beiden Ziele personalpolitische Ziel- und Mittelentscheidungen determinieren.

Wegen ihrer empirischen Bedeutung wurden sie trotz spezifischer materieller und formaler Unterschiede als unmittelbare Bestimmungsgründe charakterisiert.

Beide Ziele sind in der betrieblichen Wirklichkeit jedoch nicht isoliert vorgegeben, sondern werden bei der Konkretisierung ihrer Dimensionen von Einflußgrößen bestimmt, die teils aus übergeordneten Zielvorstellungen der Unternehmensführung resultieren, teils in spezifischen Datenkonstellationen zu sehen sind.

Das bisher entwickelte Modell soll daher in einem nächsten Schritt durch die Strukturelemente "Datenkonstellation" und

1) Besonders deutlich wird dies an den in der betrieblichen Praxis bevorzugt verwendeten Indikatoren "Fluktuationsrate" und "Krankenstand"; vgl. dazu Teil II, S. 255 ff. dieser Arbeit.

"Zielsystem" als mittelbare Bestimmungsgründe erweitert werden (Fig. 29).

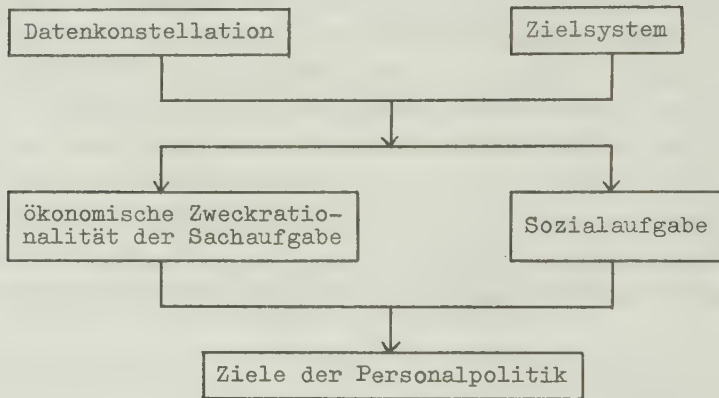


Fig. 29: Mittelbare Bestimmungsgründe der Personalpolitik

Die Erweiterung des Modells führt zwar zu einigen Abgrenzungsschwierigkeiten, die aber nicht überbewertet werden dürfen.

So läßt sich etwa das Sozialziel unmittelbar und die Zweckrationalität der Leistungserstellung bedingt als Bestandteil des Zielsystems interpretieren.

Wenn beide unmittelbaren Bestimmungsgründe dennoch als gesonderte Modellelemente isoliert behandelt werden, so sind dafür zwei Gründe ausschlaggebend.

Der erste Grund besteht in dem mit dem Modell verfolgten Zweck, Einflußgrößen nach ihrer Relevanz für die Personalpolitik zu bilden und zusammenzufassen; da Sachaufgabe und Sozialaufgabe, wie auch das Befragungsmaterial im Teil II dieser Arbeit verdeutlicht, als die beiden empirisch wichtigsten Orientierungspunkte betrieblicher Personalpolitik anzusehen sind und die meisten Zielkonflikte aus dem Gegensatz zwischen ökonomischem und sozialem Prinzip resultieren, erscheint ihre modelltheoretische, relative Isolierung zweckmäßig.

Der zweite Grund resultiert aus spezifischen Eigenschaften des

Zielsystems. Insbesondere ist fraglich, ob in der betrieblichen Wirklichkeit ein ausformuliertes, konsistentes und in den Dimensionen einigermaßen präzises Zielsystem überhaupt als Regelfall angesehen werden kann. In der Konzeption von Cyert und March etwa führt der Zielbildungsprozeß im allgemeinen lediglich zu Quasilösungen auf der Ebene nicht-operationaler Ziele; latente Zielkonflikte bleiben zunächst ungelöst und werden situativ erst dann entschieden, wenn dies den am Zielbildungsprozeß Beteiligten notwendig erscheint.¹⁾

Für die betriebliche Personalpolitik erscheint dieser Ansatz insofern fruchtbar, als zahlreiche personalpolitische Entscheidungen situativ ausgehandelt werden. Eine nähere Betrachtung von Verhandlungsprozessen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat oder Mitarbeitergruppen zeigt überdies, daß in der Regel nicht über Ziele, sondern über Mittelentscheidungen verhandelt wird. Die von beiden Gruppen verfolgten Ziele werden demnach vielfach nicht in ein gemeinsames Zielsystem übergeführt, sondern existieren isoliert.

In welchem Umfang die ökonomische Zweckrationalität einerseits und das Wohlergehen der Mitarbeiter andererseits realisiert werden, wird daher gewöhnlich in Verhandlungsprozessen entschieden. Auch diese Überlegungen lassen es sinnvoll erscheinen, die beiden unmittelbaren Bestimmungsgründe als gesonderte Modellelemente relativ zu isolieren.

Die in den nachfolgenden Überlegungen vorgenommene Ableitung determinierender Wirkungen ökonomischer Oberziele auf personalpolitische Ziel- und Mittelentscheidungen kann daher nur als modelltheoretisches Vorgehen angesehen werden, das zunächst von der Annahme jeweils vorgegebener Zielentscheidungen ausgeht.

¹⁾ Vgl. Cyert, R.M. und March, J.G.: A Behavioral Theory of the Firm, New York 1963, S. 117.

I. Das Zielsystem als mittelbarer Bestimmungsgrund

a) Zum Begriff des Zielsystems

Unter dem Zielsystem einer Unternehmung ist die Gesamtheit der von einer Unternehmung verfolgten Oberziele zu verstehen. Heinen nennt eine Reihe derartiger Ziele, die empirische Bedeutung haben und spezifische Relationen zueinander aufweisen.¹⁾ Die hier vorzunehmenden Überlegungen beschränken sich auf vier formale Oberziele, denen in einer marktwirtschaftlich orientierten Theorie der Unternehmung zentrale Bedeutung zukommt. Es sind die Ziele Gewinn, Umsatz, Sicherheit und Wachstum.

Das Rentabilitätsziel soll hier vereinfachend als Modifikation des Gewinnzieles angesehen werden.

Auf die grundlegende Bedeutung des gewinnorientierten Unternehmerverhaltens wurde bereits hingewiesen.²⁾ Die Dienstfunktion des Gewinns zeigt sich bei einer nicht nur kurzfristig ausgerichteten Betrachtung darin, daß erzielte Gewinne die Voraussetzung für die Erreichung von Wachstums- und Sicherheitszielen bilden.

Bei den folgenden Überlegungen wird jeweils von der Frage ausgegangen, wie Entscheidungen über die genannten Oberziele die personalpolitischen Sach- und Sozialziele beeinflussen.

Der Analyse wird zunächst das Modell einer Einprodukt-Unternehmung zugrunde gelegt.

b) Die Analyse determinierender Wirkungen von Gewinn-, Umsatz- und Sicherheitszielen am Modell der Einprodukt-Unternehmung

Ausgegangen wird von einer Unternehmung, für die der Preis des Produktes ein Datum darstellt und deren Kostenstruktur in einer bestimmten Periode bei befriedigender Verwirklichung der ökonomischen

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 59 ff.

2) Vgl. S. 62 f. dieser Arbeit.

mischen Zweckrationalität durch die Grenzkostenkurve K' und die Durchschnittskostenkurve DK wiedergegeben wird (Fig. 30). Beschränkungen auf dem Absatz- oder Beschaffungsmarkt bestehen nicht.

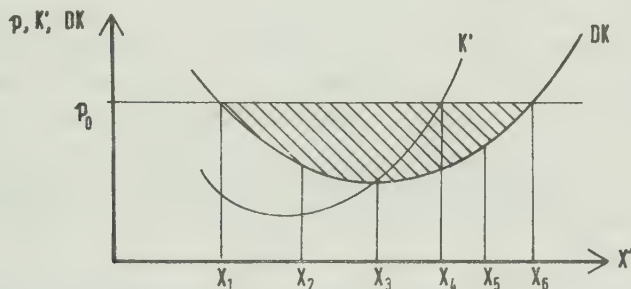


Fig. 30: Kostenstruktur einer Einprodukt-Unternehmung

Demnach erlauben es die Marktverhältnisse, beliebige Ausbringungen zwischen x_1 und x_6 zu realisieren, ohne daß der Unternehmung dadurch Verluste entstehen, die sie kurzfristig gefährden.

Werden keine Entscheidungen über die Oberziele getroffen, so ist die Ausbringung innerhalb der Zone zwischen x_1 und x_6 zunächst indeterminiert. Die schraffiert dargestellte Fläche kann insofern als verhaltensautonomer Bereich der Unternehmung angesehen werden.

Da jeder Ausbringung eine bestimmte Arbeitsorganisation, eine bestimmte Menge an Arbeitsstunden und eine bestimmte Lohnsumme zugeordnet werden kann, sind auch zahlreiche personelle Entscheidungen zunächst indeterminiert.

Das ändert sich, sobald Entscheidungen über die Oberziele getroffen werden.

Hierbei sollen zunächst die Aspekte dargelegt werden, die sich ergeben, wenn der Gewinn in der Periode maximiert werden soll.

In diesem Fall wird die Unternehmensführung zunächst prüfen, ob die bisher als befriedigend angesehene ökonomische Zweck-

rationalität verbessert werden kann. Eine derartige Rationalisierungsstrategie bestimmt unmittelbar die personalpolitischen Sachziele und den Einsatz des Instrumentariums in der bereits beschriebenen Weise¹⁾ und führt tendenziell zu einer Verschiebung der Kostenkurven nach unten.

Wird dagegen die bisher erreichte ökonomische Zweckrationalität weiterhin als befriedigend angesehen, so führt die Orientierung am Gewinnmaximum zur Realisierung der Ausbringung x_4 . Diese Entscheidung hat zwar determinierende Wirkung auf Entscheidungen hinsichtlich der personalpolitischen Sachziele, erlaubt jedoch noch keine Prognose über die Veränderung des betrieblichen Sozialzieles.

Ob es zwischen dem Gewinnziel und dem Wohlergehen der Mitarbeiter zu konfliktären Beziehungen kommt, hängt von zahlreichen Bedingungen ab, die einzeln zu prüfen sind. Der grundsätzlich bedingte Charakter dieses Konfliktes erfordert es, daß die jeweiligen situativen Momente berücksichtigt werden. Auf drei wichtige situative Komponenten soll kurz eingegangen werden.

Die erste Komponente stellt die **Ausbringung der Vorperiode** sowie die **Art der Anpassung** an die veränderte Ausbringung dar.

Wurde etwa in der Vorperiode x_2 produziert, so führt die Gewinnmaximierung zu einer erheblichen Erhöhung der Ausbringung. Wird - was empirisch gerechtfertigt erscheint - eine kombinierte intensitätsmäßige, zeitliche und quantitative Anpassung²⁾ vorgenommen, so ist tendenziell zu erwarten, daß mehr Mitarbeiter eingestellt werden und das den Mitarbeitern zufließende Lohnentgelt steigt.

Wie das Wohlergehen der Mitarbeiter auf diese Maßnahmen reagiert, hängt im Sinne des S-R-Paradigmas von den ausgelösten Stimuli-Effekten ab. Zu erwarten ist eine Erhöhung des individuellen Nutzenniveaus, da die Erreichung mehrerer individueller

1) Vgl. S.79 ff. dieser Arbeit.

2) Zur Anpassung vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 342 ff.

Ziele verbessert wird. Neben dem erhöhten Einkommen¹⁾ verbessern sich die Aufstiegsmöglichkeiten; das Empfinden, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, verstärkt sich.

Umgekehrt liegen die Verhältnisse, wenn in der Vorperiode x_5 realisiert wurde; die Einschränkung der Produktion durch Wegfall von Überstunden und Sonderschichten sowie Freistellungen lassen in diesem Fall tendenziell konfliktäre Beziehungen zwischen Gewinnziel und Sozialziel erwarten.

Eine zweite Komponente, die die Relationen zwischen Gewinn- und Sozialziel beeinflusst, ist die angestrebte Gewinnverwendung.

Eine gewinnorientierte Rationalisierungsstrategie der Unternehmensführung, die zu veränderten Ziel- und Mittelentscheidungen führt, kann die zunächst eintretende Reduktion des Sozialziels dadurch kompensieren, daß die Mitarbeiter am Gewinn partizipieren. Dies kann monetär etwa kurzfristig in Form direkter Ausschüttungen oder langfristig durch die Ausgabe von Wertpapieren erfolgen, die eine Beteiligung am Gewinn gewährleisten.

Werden die Gewinne Investitionszwecken zugeführt, so kann nur betriebsindividuell entschieden werden, wie das Sozialziel reagiert. Während bei Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen im allgemeinen positive Korrelationen zu erwarten sind, treten bei Rationalisierungsinvestitionen häufig negative soziale Folgen auf.²⁾

Andererseits gefährdet der Verzicht auf Rationalisierungsinvestitionen langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung und damit die Sicherheit der Arbeitsplätze. Insofern entstehen

-
- 1) Einen wesentlichen Parameter bildet hierbei die Relation zwischen Anpassungsart und Entgeltform. So trifft die Annahme erhöhter Einkommen bei intensitätsmäßigen Anpassungen und unveränderten Zeitlohnsätzen nicht zu; tendenziell gilt, daß Sozialziele um so wahrscheinlicher konfliktär reagieren, je inflexibler die Entgeltform ist und je stärker die Anpassung intensitätsmäßig vollzogen wird.
 - 2) Vgl. Gaugler, E.: Die Auswirkung der Mitbestimmung auf unternehmerische Entscheidungen, in: Mitbestimmung, hrsg. von A. Rauscher, Köln 1968, S. 103.

hier konfliktäre Beziehungen zwischen kurz- und langfristigen betrieblichen Sozialzielen.

Eine dritte Komponente, die die Beziehung zwischen Gewinnziel und Sozialziel beeinflusst, nimmt ausdrücklich Bezug auf das S-R-Paradigma. Wie eine gewinnorientierte Rationalisierungsstrategie von den Mitarbeitern beurteilt wird, hängt in starkem Maße von den k o m m u n i k a t i v e n B e d i n g u n g e n und den jeweilig dominierenden i n t e r v e n i e r e n d e n V a r i a b l e n ab. So kann etwa die gleiche Disposition in mehreren Betrieben zu stark abweichenden Reaktionen der Mitarbeiter führen, wenn infolge einer unterschiedlichen Informationspolitik die Disposition andere Stimulus-Merkmale gewinnt.

Ähnliches gilt für die Einstellung als wichtige intervenierende Variable. Ein besonders eindringliches Beispiel für die Bedeutung von kommunikativer Situation und Einstellung ist die von Whyte geschilderte unterschiedliche Reaktion der Mitarbeiter in zwei Betrieben, in denen im Rahmen einer Rationalisierungsstrategie ein neues, gleichartiges Prämiensystem eingeführt wurde.¹⁾

Die bisherigen Überlegungen - von Fig. 30 ausgehend - zeigten, wie die Gewinnmaximierung zwar die Indeterminiertheit beseitigt, generelle Aussagen über die induzierten Veränderungen des Sozialzieles aber erst bei Berücksichtigung situativer Komponenten möglich sind.

Relativ einfacher liegen die Verhältnisse, wenn eine Maximierung des Umsatzes angestrebt wird (x_6). Hier ist kurzfristig aus den bereits erwähnten Gründen tendenziell eine positive Korrelation mit Sozialzielen zu erwarten. Langfristig hingegen führt die gewinnlose Kostendeckung zur Stagnation und Gefährdung der Unternehmung, da sich der unternehmerische Entscheidungsspielraum verringert, Schwierigkeiten auf dem Kapitalbeschaffungsmarkt zu erwarten sind und erforderliche Investitionen eingeschränkt werden müssen.

1) Vgl. Whyte, W.F.: Lohn und Leistung, Köln 1958, S. 128 ff.

Das Ziel "Sicherheit" kann in mehrfacher Weise interpretiert werden.¹⁾ In monetärer Sicht stellt es vor allem die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit dar, während unter bonitärem Aspekt Sicherheit als Erhaltung des Unternehmenspotentials angesehen wird. Beide Auslegungen beeinflussen unmittelbar personelle Ziel- und Mittelentscheidungen. Auch hier kann jedoch nur unter Berücksichtigung situativer Momente eine Aussage über konfliktäre oder komplementäre Relationen gemacht werden; eine generelle Komplementarität zwischen dem Ziel "Sicherheit der Unternehmung" und dem Ziel "Sicherheit des Arbeitsplatzes und eines angemessenen Einkommens der Mitarbeiter" besteht zumindest kurzfristig nicht. So wird das in x_6 produzierende Unternehmen aus Sicherheitsgründen entweder die Ausbringung reduzieren oder die ökonomische Zweckrationalität verbessern. Beide Strategien, die empirisch im allgemeinen kombiniert verfolgt werden, kollidieren leicht mit betrieblichen Sozialzielen.

Wegen seiner großen Bedeutung - insbesondere in Rezessionsphasen - soll dieser Sachverhalt näher erläutert werden.

Die an einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Strategie strebt die Verringerung der Kosten bei einer zumindest nicht reduzierten Ausbringung an. Die sogenannte Kostendurchforstung setzt bezeichnenderweise regelmäßig dann ein, wenn in der Rezession das Sicherheitsziel an Gewicht gewinnt. Die Reduktion der Personalkosten beginnt gewöhnlich mit der Kürzung freiwilliger sozialer Aufwendungen.²⁾

Im einzelnen ist zu entscheiden, welche freiwilligen Sozialleistungen reduziert werden; tendenziell werden dies diejenigen sein, die kurzfristig veränderbar sind und das Nutzenniveau der Mitarbeiter nur geringfügig reduzieren.

Ist die auf diese Weise erzielte Verringerung der Personalkosten noch nicht ausreichend, so ist in einer zweiten Phase der personalorientierten Rationalisierungsstrategie zu prüfen, in-

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 70 ff.

2) Vgl. z.B. Prigge, H.: Wandlungen in der betrieblichen Sozialpolitik, in: MuA 1967, S. 139.

wieweit über veränderte Entgeltformen die Kostensenkung möglich ist. Auch hier ist für die Entscheidungsfindung erheblich, ob die Entgeltform kurzfristig veränderbar ist und wie die Einkommenskürzung von den Mitarbeitern subjektiv bewertet wird. Unter diesem Gesichtspunkt ist zunächst eine Veränderung des Prämien-systems zu erwarten, während die Senkung von Akkordsätzen oder Gehaltskürzungen die Ausnahme darstellen werden.

In diesem Zusammenhang ist auf einen spezifischen, dateninduzierten Effekt in Rezessionsphasen hinzuweisen.¹⁾

Innerhalb der subjektiven Bedürfnisstrukturen bzw. der individuellen Zielvorstellungen der Mitarbeiter erfolgt eine Veränderung der Gewichtungsfaktoren. Das Ziel "Sicherheit des Arbeitsplatzes" gewinnt das relativ größte Gewicht, während andere Ziele demgegenüber zurücktreten.²⁾ Das aus der subjektiven Bewertung resultierende individuelle Nutzenniveau kann daher trotz geringerer objektiver Zielerreichung relativ konstant bleiben, wenn die Sicherheit des Arbeitsplatzes dem Mitarbeiter gewährleistet erscheint.

Die Verschiebung der Bedürfnisstrukturen verändert das Verhalten der Mitarbeiter und führt im allgemeinen zu erhöhter Rollenkonformität.

Bei den personalpolitisch relevanten Indikatoren zeigen sich typische Veränderungen: Krankenstand, Absentismus, Beschwerdebhäufigkeit und Kündigungen seitens der Mitarbeiter sinken, während die Zahl der Bewerbungen steigt.

Das Ergebnis stellt insgesamt eine erhöhte Arbeitsproduktivität dar.

Die Erhöhung führt jedoch häufig zu in Rezessionsphasen besonders unerwünschten Kostenprogressionen. Neben der Erhöhung des leistungsabhängigen Entgelts sind es insbesondere die steigen-

-
- 1) Vgl. Weinlig, P.: Unternehmerische Entscheidungen - Personalpolitik in der Rezession, in: Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, Schriften zur Unternehmensführung, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1967, S. 103-114.
2) Vgl. die auf S. 6 und S. 30 dieser Arbeit erläuterte dynamische Motivationstheorie Maslows.

den Lagerkosten, die infolge erhöhter Ausbringung bei gleichzeitig rückläufiger Nachfrage die Kostenprogressionen verursachen.

Berücksichtigt man ferner, daß die erhöhten leistungsabhängigen Entgelte bei reduzierten Einnahmen unmittelbar zur Verschlechterung der Liquidität führen, so werden die engen Grenzen einer ohne Ausbringungsanpassung vorgenommenen Rationalisierungsstrategie in Rezessionsphasen deutlich. Für den Regelfall kann daher gelten, daß unter den angenommenen Verhältnissen das Ziel "Sicherheit" innerbetrieblich durch eine kombinierte Rationalisierungs- und Anpassungsstrategie angestrebt wird. Anpassung bedeutet in dem gewählten Beispiel die Verringerung der Ausbringung.

Empirisch relevant sind dabei folgende, nacheinander vorgenommene Stufen personalpolitischer Anpassungsentscheidungen¹⁾:

- a) Wegfall von Überstunden,
- b) Wegfall von Sonderschichten,
- c) Einführung von Kurzarbeit,
- d) Freistellungen,
- e) Massenentlassungen.

Innerhalb der einzelnen Stufen sind jeweils zahlreiche individuelle personelle Entscheidungen zu treffen, die ebenfalls unmittelbar mit betrieblichen Sozialzielen verknüpft sind.

Die Art der Entscheidung sowie die situativen Komponenten bestimmen auch hier, wie das individuelle Nutzenniveau reagiert. Andererseits wird in der aufgeführten Stufung der Anpassung bereits ein am Sozialziel orientiertes Verhalten deutlich, da Freistellungen erst relativ spät vorgenommen werden und insofern das Ziel des Mitarbeiters, den Arbeitsplatz zu behalten, bereits berücksichtigt wird.

1) Vgl. Weinlig, P.: Unternehmerische Entscheidungen: Personalpolitik in der Rezession, a.a.O., S. 103 f.; Friedrichs, H.: Zur Verringerung des Personalbestandes überlegt vorgehen, in: MuA 1967, S. 14 f.

Fig. 31a zeigt das Ergebnis der kombinierten innerbetrieblich orientierten Strategie.

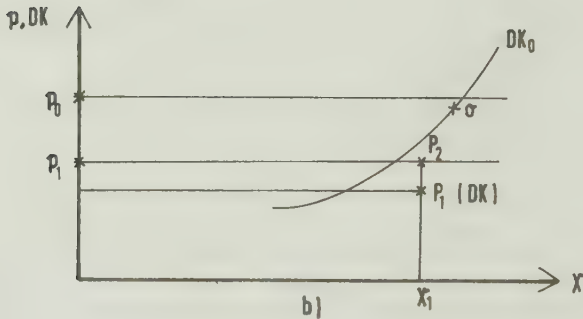
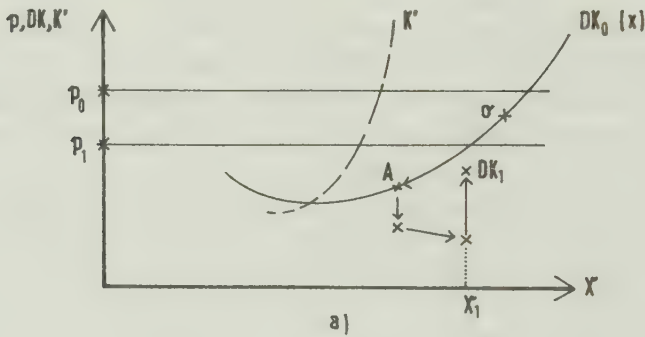


Fig. 31: Tendenzielle Kostenveränderungen in Rezessionsphasen

Von 0 ausgehend führt die reduzierte Ausbringung zu einer Senkung der Durchschnittskosten (Linie OA), auf die dann additiv die bereits erwähnten Kostenreduktions-, Produktivitäts- und Lagerkosteneffekte einwirken. Unter der Annahme, daß die reduzierte Ausbringung x_1 bei gleichzeitiger Preissenkung auf p_1 vom Markt aufgenommen werden kann, erscheint das Sicherheitsziel infolge des jetzt erzielbaren Gewinns erreicht.

Werden in dem angenommenen Beispiel dominant Sozialziele wie etwa Erhaltung des Arbeitsplatzes verfolgt, so ist - wie be-

reits dargestellt - die Mindesterreicherung ökonomischer Ziele zu ermitteln. So mag etwa die Analyse ergeben, daß zu einem reduzierten Preis p_1 die Menge x_1 absetzbar ist und der zur Sicherung der Unternehmung erforderliche Gewinn je Stück $\overline{P_1 P_2}$ betragen muß (Fig. 31b). Ziel der Anpassungs- und Rationalisierungsentscheidungen ist es dann, P_1 zu realisieren; dabei zeigt sich die determinierende Wirkung des Sozialziels darin, daß die erforderlichen Mittelentscheidungen in eine abgestufte Rangordnung gebracht werden, die unter dem Kriterium der jeweiligen Nutzeneinbußen der Mitarbeiter aufgestellt wird.

Die Mittelentscheidungen werden dann stufenweise nur solange realisiert, bis P_1 erreicht ist.

Bisher wurde im Beispiel unterstellt, daß eine Reduktion der Ausbringung zu sinkenden Durchschnittskosten führt. Schwieriger liegen die Verhältnisse, wenn die verringerte Ausbringung steigende Durchschnittskosten verursacht. Dies tritt notwendig bei linearem Kostenverlauf auf.

Tendenziell ist hier zu erwarten, daß die durch das Sicherheitsziel induzierten Entscheidungen stärkere Konflikte mit betrieblichen Sozialzielen hervorrufen als dies in den Beispielen mit sinkenden Durchschnittskosten der Fall ist.

Die bisherige Analyse versuchte modelltheoretisch aufzuzeigen, in welcher Weise Entscheidungen über die Oberziele Gewinn, Umsatz und Sicherheit determinierende Wirkung auf personalpolitische Sach- und Sozialziele ausüben. Dabei wurden der grundsätzlich bedingte Charakter wichtiger Zielrelationen besonders betont und vorgreifend einige spezifische Entwicklungen in Rezessionsphasen berücksichtigt.

Realtypisch kann im Sinne des beschränkt-rationalen Verhaltens davon ausgegangen werden, daß bei gegebener Datenkonstellation befriedigende Zielerreichungsgrade fixiert und beibehalten werden. So wird etwa der Gewinn dann als befriedigend angesehen, wenn er ein angemessenes Wachstum gewährleistet, die Interessen der Kapitaleigner befriedigend berücksichtigt und die Li-

quidität nicht gefährdet. Die befriedigende Erreichung entgeltorientierter Sozialziele zeigt sich in dem entsprechenden Verlauf der Durchschnittskostenkurve, die die als befriedigend angesehene Höhe der Entgelte und freiwilligen Sozialleistungen erfaßt, sowie in der Realisierung eines hohen Beschäftigungsgrades.

Wird in den Beispielen die Prämisse der Einprodukt-Unternehmung aufgegeben, so erfolgt in der Art der aufgezeigten Relationen keine prinzipielle Änderung. Zu erwarten ist infolge der erhöhten Anpassungsfähigkeit eine verbesserte Erreichung des Sicherheitszieles sowohl in seiner ökonomischen als auch in seiner sozialen Komponente.

c) Personalpolitische Ziele und Wachstumsziele

Die bisherigen Überlegungen waren insofern relativ kurzfristig orientiert, als sie von bestimmten Kosten- und Datenstrukturen ausgingen.

Langfristig rücken Wachstumsziele in den zentralen Bereich unternehmerischer Zielsysteme. Wachstumsziele werden gewöhnlich als Änderungsraten angegeben, die sich auf den Marktanteil, den Umsatz und die Unternehmensgröße beziehen. Realtypisch lassen sich in unternehmerischen Wachstumsprozessen alternierend Expansions- und Konsolidierungsphasen beobachten; sie entsprechen Zieländerungen beim Entwurf der unternehmerischen Konzeption.

Wachstumsziele können nur realisiert werden, wenn keine behindernden personellen Engpaßsituationen auftreten, qualifiziertes Führungspersonal zur Verfügung steht und das kreative Potential der Mitarbeiter genutzt wird.

Die determinierende Wirkung von Wachstumszielen auf personalpolitische Ziele zeigt sich im Hinblick auf die Sachziele entsprechend darin, daß die Ziele "Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter" und "Aktivierung des Inventionspotentials" an relativem Gewicht gewinnen. Unter den Instrumenten kommen der Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt, der Ausbildungsopo-

litik und der Gestaltung der Zusammenarbeit die größte Bedeutung zu, wobei beim Entwurf der personalpolitischen Konzeption eine Abstimmung mit den übrigen Instrumenten herbeigeführt wird. Generell kann angenommen werden, daß Wachstumsziele um so besser verwirklicht werden können, je größer die Attraktivität der Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt ist.¹⁾

Die Auswirkung von Wachstumszielen auf personalpolitische Sozialziele sind unter zwei Aspekten zu beschreiben.

Einmal erfordern Wachstumsziele wegen der anzustrebenden Präferenzen auf dem Arbeitsmarkt eine verstärkte dispositive Berücksichtigung sozialer Ziele; in langfristiger Betrachtung läßt sich in dieser Sicht das Sozialziel als ein hoch zu gewichtiges Unterziel des Wachstumszieles interpretieren.

Unter einem zweiten Aspekt ist auf den Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Sozialzielerreichung einzugehen. Empirische Untersuchungen lassen die Annahme gerechtfertigt erscheinen, daß Arbeiter deutlich Präferenzen gegenüber dem Großbetrieb entwickeln, was dafür spricht, daß Großbetriebe im Regelfall eine erhöhte Bedürfnisbefriedigung gewährleisten. Die von Popitz und seinen Mitarbeitern vorgenommene Befragung in einem Hüttenwerk ergab, daß die Arbeiter den Vorteil des Großbetriebes in der erhöhten Sicherheit des Arbeitsplatzes, größerer Unabhängigkeit, verbesserten Verdienstmöglichkeiten, hohen Sozialleistungen und in der planvollen Arbeitsgestaltung sehen.²⁾

Zwischen Wachstumszielen und Sozialzielen kann insofern eine enge positive Korrelation vermutet werden.

1) Zur quantitativen Erfassung eignen sich Image-Analysen. Vgl. dazu Overbeck, J.F.: Marktforschung am Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 119 ff.

2) Vgl. Popitz, H.; Bahrdt, H.P.; Jüres, E.A.; Kesting, H.: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957, S. 90 ff.

d) Das Zielsystem als output-Variable

1. Mehrzentrige Unternehmensmodelle und die Interpretation des Zielsystems als output-Variable

Nachdem die determinierende Relevanz einiger Oberziele auf personalpolitische Ziel- und Mittelentscheidungen erläutert wurde, ist in einem nächsten Schritt die Bildung des Zielsystems näher zu betrachten. In Anlehnung an die von Cyert, March sowie Gutenberg entwickelten Konzeptionen, die durch das Befragungsmaterial im Teil II dieser Arbeit deutlich gestützt werden, wird hier davon ausgegangen, daß es mehrere Zentren der betrieblichen Willensbildung gibt, die in unterschiedlicher Weise an der Bildung unternehmerischer Ziele beteiligt sind.¹⁾

Dabei wird unter Zentrum in der Regel eine Gruppe von Wirtschaftssubjekten verstanden, die relativ ähnliche Ziele verfolgen, in Transaktionsbeziehungen zur Unternehmung stehen und die Chance haben, die Bildung des Zielsystems zu beeinflussen.

Die Gesamtheit der Zentren sowie das zwischen ihnen bestehende Interaktionsgefüge kann als "politisches System" der Unternehmung bezeichnet werden.²⁾ Die Kennzeichnung des Zielsystems als output-Variable meint unter diesem Gesichtspunkt zweierlei: einmal läßt es sich als output-Größe des politischen Systems der Unternehmung interpretieren, zum anderen enthält es den Hinweis auf die Variabilität des Zielsystems, in dem die Dimensionen einzelner Ziele von dem Gefüge und den Relationen innerhalb des politischen Systems abhängen.

Veränderungen im politischen System führen in der Regel zu einer Änderung des Zielsystems und damit zu Änderungen personalpolitischer Ziele. Die Entstehung und Lösung personalpolitischer Zielkonflikte ist daher ebenfalls unmittelbar mit den Strukturen und Prozessen im politischen System verknüpft.

1) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 470 ff.; Cyert, R.M. und March, J.G.: Behavioral Theory, a.a.O., S. 117; Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 201 ff.

2) Vgl. dazu Easton, D.: A Framework für Political Analysis, Englewood Cliffs, New York 1965, S. 110 f.

Aus diesem Grund sollen einige wesentliche Strukturelemente, Relationen und Variablen des politischen Systems aufgezeigt werden.

Dabei soll in der Weise vorgegangen werden, daß zunächst die Zentren als wichtigste Strukturelemente betrachtet werden und anschließend einige Aspekte zur Machtverteilung als bedeutendste Variable im politischen System darzulegen sind.

Grundsätzlich ist hier einschränkend zu berücksichtigen, daß wegen der hochgradigen Komplexität der Relationen und der Vielfalt unterschiedlicher Ausprägungen in den Strukturen nur Aussagen möglich sind, die tendenziell gelten und gewissermaßen lediglich Konturen und Grundlinien hervortreten lassen. Präzisierungen erfordern die genaue Analyse jeweiliger betriebsindividueller Situationen.

2. Die drei Zentren des politischen Systems und ihre Ziele "für" die Unternehmung

Nach Gutenberg stellen die Eigentümer, die Geschäftsführung und die Belegschaft die möglichen Zentren betrieblicher Willensbildung in marktwirtschaftlichen Systemen dar.

Da entsprechend der vorgenommenen Begriffsbestimmung ein Zentrum durch relativ ähnliche Zielvorstellungen charakterisiert wird, sind diese zunächst zu erläutern.

Sind die Eigentümer mit den Eigenkapitalgebern identisch, so kann unter den Zielvorstellungen dieses Zentrums die Rentabilitätsmaximierung dominieren. Das bedeutet hinsichtlich der personalpolitischen Ziele eine ständige Verbesserung der ökonomischen Zweckrationalität, die Interpretation der Sozialziele als Unterziele sowie die Realisierung der rentabilitätsmaximierenden Ausbringung. Erzielte Gewinne sind dem Unternehmen zu entziehen, wenn extern eine höhere Rentabilität erreicht werden kann. Eine Liquidation der Unternehmung erscheint analog dann empfehlenswert, wenn das eingesetzte Eigenkapital wiedergewonnen und so verwendet werden kann, daß eine höhere Rentabilität in anderen Verwendungsarten möglich ist.

Die Zielvorstellungen der *B e l e g s c h a f t* wurden bereits genannt.¹⁾ Unter ihnen dominieren hohes Entgelt und Sicherheit des Arbeitsplatzes. Hinsichtlich der Oberziele impliziert dies die Realisierung eines hohen Beschäftigungsgrades und die Partizipation am Gewinn in monetärer oder bonitärer Weise. Der Entzug von Eigenkapital oder Gewinnen durch die Eigenkapitalgeber konkurriert gewöhnlich mit den Zielvorstellungen dieses Zentrums. Hinsichtlich des Ausmaßes der zu realisierenden ökonomischen Zweckrationalität erfolgt eine Orientierung an jeweils als vorrangig empfundenen betrieblichen Sozialzielen.

Das Zentrum "*G e s c h ä f t s f ü h r u n g*" ist unter den genannten drei Zentren insofern das wichtigste, als es gesetzlich zur Fixierung des Zielsystems autorisiert ist. Andererseits ist es aus mehreren Gründen schwierig, generelle Aussagen über Zielvorstellungen dieses Zentrums zu machen.²⁾ Das Ausmaß der relativen Isoliertheit von den anderen Zentren, die Größe und Zusammensetzung der Geschäftsführungsgruppe, gesetzliche und vertragliche Regelungen sowie unterschiedliche persönliche Zielvorstellungen und Motivationen stellen Größen dar, die Einfluß auf die Ziele dieses Zentrums nehmen.

Wird eine relative Isoliertheit der Geschäftsführung unterstellt, so erscheint es empirisch gerechtfertigt, Sicherheit und Umsatz als ihre vorherrschenden Ziele anzusehen.³⁾ Beide Ziele korrelieren in der Regel positiv mit metaökonomischen intrapersonellen Zielen der leitenden Angestellten. Die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes und ihres Einkommens setzt die Sicherung des Unternehmenspotentials voraus; Prestige und Einkommen steigen gewöhnlich mit Umsatz und Wachstum der Unternehmung. Wird die Unternehmung als eigenständiges und historisch gewachsenes Gebilde sui generis im Sinne eines "Unternehmens an

1) Vgl. S.31f.dieser Arbeit.

2) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 76 ff.

3) Vgl. Gaugler, E.: Die Auswirkung der Mitbestimmung auf unternehmerische Entscheidungsprozesse, in: Mitbestimmung, a.a.O., S. 102 f.

sich" angesehen¹⁾, so ist das Ausmaß der Identifikation mit der Unternehmung in diesem Zentrum am größten.

Das an der Sicherheit der Unternehmung orientierte Verhalten der Geschäftsführung intendiert notwendig die Vermeidung von Konflikten, die die Existenz der Unternehmung gefährden. Der Interessenausgleich im Sinne von Zielkompromissen zwischen den Zielen der Kapitaleigner und der Belegschaft bestimmt daher weitgehend das Selbstverständnis der Geschäftsführung.²⁾

Für die personalpolitischen Ziel- und Mittelentscheidungen resultiert daraus die bereits erläuterte Strategie jeweils befriedigender Zielerreichung.

Werden die Ziele der drei genannten Zentren miteinander verglichen, so zeigen sich die potentiell stärksten Zielidentifikationen bei der "Erhaltung und Sicherung der Organisation"³⁾, während Zielkonkurrenzen mit entsprechenden konfliktären Situationen - abgesehen von den grundsätzlichen Konkurrenzbeziehungen bei der Verteilung der Nettowertschöpfung - vor allem bei Entscheidungen über die Verwendung erzielter Überschüsse zu erwarten sind.⁴⁾

Die bisher dargelegten, einzelnen Zentren zugeordneten Zielvorstellungen lassen sich als Erwartungen oder Forderungen interpretieren, die an die Unternehmung herangetragen werden.⁵⁾ Sie stellen insofern input-Größen des politischen Systems dar. Unter diesem Aspekt können über die drei genannten Zentren hinaus weitere Gruppen in die Betrachtung einbezogen werden, die bestimmte Ziele "für" die Unternehmung entwickeln. Derartige Gruppen stellen innerhalb der Mikrostruktur Banken, Lieferanten

1) Zum Begriff des "Unternehmen an sich" vgl. Nieschlag, R.: Unternehmung und Eigentümer, a.a.O., S. 124 ff.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 490.

3) Heinen, E.: Zur Mitbestimmung bei Kapitaldispositionen, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von E. Gaugler, a.a.O., S. 82.

4) Vgl. Gaugler, E.: Die Auswirkung der Mitbestimmung auf die unternehmerischen Entscheidungen, in: Mitbestimmung, hrsg. von A. Rauscher, a.a.O., S. 102.

5) Vgl. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band III: Entscheidungen in Organisationen, a.a.O., S. 129 ff.

und Kunden dar, während in der Makrostruktur Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und staatliche Instanzen besondere Bedeutung gewinnen können. Es wurde im Zusammenhang mit der Erläuterung der marginalen Situation der Personalpolitik bereits herausgestellt, daß Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als Ergebnis personalpolitischer Konfliktprozesse anzusehen sind, die im Interesse des Gesamtsystems teilweise aus dem engeren politischen System der Unternehmung hinaus verlagert werden. Die dadurch bewirkten Isolierungen haben jedoch nur graduellen Charakter; neben ständigen informativen Interaktionen sorgen bestimmte soziale Steuerungsmechanismen wie Wahlen, Abstimmungen, Verhandlungsprozesse und Preismechanismen für eine enge Vermaschung des Gesamtsystems.¹⁾

Die Interpretation der Ergebnisse von Prozessen in der Makrostruktur als Daten für die betriebliche Personalpolitik ist daher nur für eine relativ kurzfristige Betrachtung gerechtfertigt.

Werden die unternehmensexternen Gruppen unter der Bezeichnung "Öffentlichkeit" zusammengefaßt, so erscheint die Annahme gerechtfertigt, daß das Interesse und die Einflußmöglichkeiten der Öffentlichkeit hinsichtlich des Unternehmensgeschehens insgesamt zunehmen. In Gesetzen, die große Unternehmungen erweiterten Publizitätspflichten unterwerfen, kommt diese Entwicklung zum Ausdruck.

3. Die Machtverteilung als wichtigste Variable des politischen Systems

Die wichtigste Variable innerhalb des politischen Systems stellt die Machtverteilung dar. Sie determiniert, welche der Ziele "für" die Unternehmung zu Zielen "der" Unternehmung werden.²⁾

1) Vgl. Herder-Dorneich, P.: Zur Theorie der sozialen Steuerung, Köln 1965, S. 60 ff.

2) Vgl. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band III: Entscheidungen in Organisationen, a.a.O., S. 154 ff.; March, J.G.: The Power of Power, in: Varieties of Political Theory, hrsg. von D. Easton, Englewood Cliffs 1966.

Kommt es nicht zur Bildung eines konsistenten und einheitlichen Zielsystems, so determiniert die Machtverteilung weitgehend den Mitteleinsatz.

Die Personalpolitik kann demnach in dieser Betrachtung und bei Vernachlässigung externer Datenkonstellationen als die Resultante des politischen Systems interpretiert werden, das durch zwei Gruppen von Parametern charakterisiert werden kann. Die erste Gruppe beschreibt die Elemente des Systems und präzisiert Menge, Art und Zielvorstellungen einzelner Zentren; die Parameter der zweiten Gruppe kennzeichnen dagegen die wechselseitigen Relationen zwischen den Zentren und erfassen die Machtbeziehungen innerhalb des Systems.

Die weiteren Überlegungen verwenden Elemente der von French und Raven entwickelten Machtkonzeption.¹⁾ Danach ist eine Machtrelation unter dem Aspekt wechselseitiger Kontrolle oder Beeinflussung zu analysieren. Einfluß und Kontrolle beziehen sich auf das Entscheidungsverhalten des Beeinflußten. Die Aussage, O hat Macht über P, impliziert, daß P eine Entscheidung des O als Entscheidungsprämisse akzeptiert.

Insofern zeigen sich Parallelen zu dem Machtbegriff bei Max Weber, der Macht als "Chance" ansieht, "innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht".²⁾ Formal läßt sich unter diesem Aspekt Macht als Wahrscheinlichkeit dafür auslegen, daß O das Verhalten des P in die von ihm gewünschte Richtung lenken kann. Da machtrelevante soziale Beziehungen wechselseitigen Charakter aufweisen, kann die Differenz der Wahrscheinlichkeit als relative Macht bestimmt werden.

French und Raven unterscheiden vier Möglichkeiten der Beeinflussung, die als wichtige Komponenten der Machtrelationen

1) Vgl. French, J.R.P. jr. und Raven, B.: The Basis of Social Power, in: Studies in Social Power, Hrsg. D. Cartwright, Ann Arbor, 1959, S. 150 ff.; Dahl, R.: The Concept of Power, in: Behavioral Science 1957, S. 202.

2) Vgl. Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Studienausgabe, Hrsg. J. Winkelmann, erster Halbband, Berlin 1964, S. 38.

kurz zu referieren sind.¹⁾

Zur Erläuterung sei von zwei Personen ausgegangen, von denen O als der Beeinflussende und P als Beeinflufter angesehen wird.

Die Beeinflussung kann zunächst in der von P bei O wahrgenommenen Sanktionsgewalt begründet sein. P unterwirft sich der Entscheidung des O, weil er Sanktionen in Form von Belohnungen oder Bestrafungen erwartet, die O in Abhängigkeit von der Verhaltensweise des P vornehmen kann.²⁾ In nutzentheoretischer Sicht kann das Sanktionspotential des O als die Fähigkeit interpretiert werden, das individuelle Nutzenniveau des P zu beeinflussen.

Die zweite machtrelevante Beziehung stellt die Identifikation dar. Sofern P sich mit den Zielen des O identifiziert, wird er gewöhnlich bereit sein, die von O getroffene Entscheidung als Prämisse seines Verhaltens anzunehmen.

Drittens kann der Einfluß des O auf P in bestimmten Wertvorstellungen begründet sein; P folgt dem O, weil innerhalb seiner intrapersonellen Wertpräferenzen etwa der Gehorsam als eigenständiger Wert internalisiert wurde.

Als vierte mögliche Form der Beeinflussung läßt sich die Ko-orientierung isolieren. P folgt den Entscheidungen des O, weil er ihm mehr Sachkenntnisse zubilligt.

Zwischen den vier aufgeführten Komponenten bestehen untereinander Abhängigkeiten, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll.

Die bisher vorgenommenen Erläuterungen des Machtbegriffs genügen, um den Weg vorzuzeichnen, den eine Analyse der Machtverteilung im politischen System der Unternehmung folgen kann,

1) Vgl. auch die Darstellung bei Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band III: Entscheidungen in Organisationen, a.a.O., S. 185 ff.

2) Zum Begriff der Sanktion vgl. auch Gronau, H.: Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, Stuttgart 1965, S. 32.

wenn deskriptiv oder prognostisch relevante Bestimmungsgründe konkreter personalpolitischer Ziel- und Mittelentscheidungen aufgezeigt werden sollen. Zunächst sind die Zentren des politischen Systems relativ zu isolieren. In einem nächsten Schritt sind sodann die zwischen den Zentren bestehenden Beziehungen in vierfacher Weise unter den Aspekten Sanktionsmöglichkeiten, Identifikationen, Wertvorstellungen bzw. Normen und Koorientierungen symmetrisch zu analysieren, wobei betriebsindividuell sowohl die formalen wie die informalen Relationsbestandteile zu berücksichtigen sind.¹⁾ Schließlich ist zu versuchen, durch Zuordnung von Machtpotentialen auf einzelne Zentren ein Konturenbild der Machtverteilung zu ermitteln, das Voraus-sagen darüber erlaubt, welche an die Unternehmung herangetragenen personalpolitischen Zielvorstellungen in adäquaten Entscheidungen verwirklicht werden.

Die hochgradige Komplexität politischer Systeme legen Dominanz-Analysen nahe, in denen etwa in verengender Weise nur Sanktionsrelationen betrachtet werden.

Die determinierende Bedeutung der Machtvariable im politischen System führt empirisch häufig zu einem primär machtorientierten Verhalten. Machtrelevante Relationen im sozialen Feld des politischen Systems entstehen und verfestigen sich, ohne bereits durch präzise Zielvorstellungen bestimmt zu sein. Die Macht wird als solche zu dem wichtigsten Vorziel, dessen Erreichung die Realisierung nachgeschobener und jeweils situativ präzisierter Ziele gewährleistet.²⁾

Wenn auch die Machtverteilung innerhalb des Systems nur an einer bestehenden Unternehmung konkretisiert werden kann, so lassen sich doch einige für große Unternehmungen typische Ent-

1) Anschauliche Beispiele finden sich bei Cassier, S.C.: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen? Das Verhältnis zwischen Kapitaleigentum und Entscheidungsgewalt, Frankfurt am Main 1962, S. 119 ff.

2) Vgl. S. 171 ff. dieser Arbeit.

wicklungslinien aufzeigen.¹⁾

Eine erste stellt die Machtreduktion im Bereich der K a p i - t a l e i g n e r dar; ursprüngliche, aus dem Eigentum abgeleitete Rechte verlagern sich teils in die Makrostruktur, teils zur Geschäftsführung oder auf andere Gruppen im politischen System der Unternehmung.²⁾ Unter dem Gesichtspunkt der vier machtrelevanten Beziehungen zeigen sich lediglich beschränkte Sanktionsmöglichkeiten dieses Zentrums gegenüber anderen Zentren und schwache Identifikationsbereiche bei situativen Sicherheitszielen; eine Beeinflussung durch Koorientierung oder Ausnutzung internalisierter Verhaltensmuster besteht nur in Ausnahmefällen.

Die Machtreduktion in diesem Zentrum hat vor allem drei Gründe. Der erste Grund kann in der veränderten ökonomischen Funktion des Eigenkapitals gesehen werden. Bei großen, auf Dauer angelegten Unternehmungen beschränkt sich diese Funktion im wesentlichen auf die einer Starthilfe in der Gründungsphase. Hat die Unternehmung im Laufe ihrer Entwicklung eine bestimmte Größe erreicht, so gewinnt sie zunehmend an Autonomie, die insbesondere aus der Selbstfinanzierung und der Fähigkeit, größere Kredite zu beschaffen, resultiert.³⁾ Der zweite Grund knüpft an diese Überlegung an. Während in der Gründungsphase die Kapitaleigner gewöhnlich Führungsfunktionen selbst übernehmen oder ihre Wahrnehmung zumindest nachhaltig beeinflussen, ist bei den Folgegenerationen häufig ein Nachlassen der Bereitschaft zu erkennen, Führungsverantwortung in der Unternehmung zu übernehmen. Zugleich reduzieren erbrechtliche Bestimmungen die Homogenität und Dichte des Zentrums; aus der Eigenkapitalhergabe gewonnene Rechte können an Personen oder Gruppen mit heterogenen Zielvorstellungen übertragen werden. Das verhindert oder erschwert eine einheitliche

-
- 1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 75 ff; Cassier, S.C.: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen?, a.a.O., S. 49 ff.; Gutenberg, E.: Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962, S. 11 ff.; Nieschlag, R.: Unternehmung und Eigentümer, a.a.O., S. 124 ff.
 - 2) Die im Teil II dieser Arbeit dargestellten Befragungsergebnisse stützen deutlich diese Annahme, vgl. S. 240 ff. dieser Arbeit.
 - 3) Vgl. Cassier, S.C.: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen?, a.a.O., S. 67.

Willensbildung in diesem Zentrum. Drittens schließlich ist die Machtreduktion auf Begrenzungen zurückzuführen, die sich aus dem Betriebsverfassungsrecht ergeben.

Der Machtreduktion der Eigenkapitalgeber steht die Machtexpansion im Zentrum " G e s c h ä f t s f ü h r u n g " gegenüber.

Unter dem Sanktionsaspekt ergibt sich, daß andere Zentren gegenüber der Geschäftsführung nur begrenzte Sanktionsmöglichkeiten besitzen, während umgekehrt sie selbst über ein erhebliches Sanktionspotential verfügt. Weisungsrechte gegenüber der Belegschaft¹⁾ und weitgehende Dispositionsrechte über zufließende liquide Mittel bilden die Basis dieses Sanktionspotentials.

Hinzu tritt als wesentliche Machtkomponente die Koorientierung. In der Geschäftsführung ist der Informationsstand auf Grund der großen Beschaffungs-, Speicherungs- und Verarbeitungskapazität besonders groß. Die Kenntnis dieses Sachverhalts steigert bei den anderen Zentren in der Regel die Bereitschaft, Entscheidungen der Geschäftsführung relativ unkritisch als eigene Verhaltensprämisse anzunehmen. Der hohe Informationsstand bei der Geschäftsführung ist gewöhnlich mit einem hohen Ausmaß an Informationskontrolle verbunden. Die Fähigkeit, Zeitpunkt, Art, Umfang und Empfänger der Information zu bestimmen, vergrößert die Möglichkeit einer Einflußnahme auf andere Zentren erheblich.

Andererseits ist unverkennbar, daß insbesondere bei personalpolitischen Dispositionen die Bestimmungen des neuen Betriebsverfassungsgesetzes den Machtzuwachs der Geschäftsführung begrenzen.

Für die B e l e g s c h a f t gilt tendenziell, daß ihre Macht ebenfalls gestiegen ist. Zwar ist sie unverändert den Sanktionsmöglichkeiten der Geschäftsführung ausgesetzt, aber der Grad der Abhängigkeit ist durch arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen und ein die Existenz sicherndes Versicherungssystem verringert.

In der Bundesrepublik Deutschland sichern die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes sowie der Mitbestimmungsgesetze den Einfluß der Belegschaft auf personalpolitische Ziel- und Mit-

1) Vgl. auch die Bestimmung der Macht als Fähigkeit, Rollenerwartungen anderer bestimmen und institutionalisieren zu können, bei Claessens, D.: Rolle und Macht, a.a.O., S. 139.

telentscheidungen. Die bei der Einführung dieser Gesetze zunächst häufig geäußerte Befürchtung, daß damit zugleich Konflikte institutionalisiert werden, die den unternehmerischen Entscheidungsprozeß nachhaltig stören und die Kooperation im betrieblichen Sozialsystem beeinträchtigen, scheinen sich nicht zu bestätigen. Die vorliegenden Untersuchungen stützen eher die gegenteilige Auffassung einer verstärkten Kooperation zwischen Geschäftsführung und Belegschaftsorganen mit dem Effekt reduzierte Konflikte im betrieblichen Sozialsystem.¹⁾

Mit dem Inkrafttreten des neuen Betriebsverfassungsgesetzes wurden die Einflußmöglichkeiten der Belegschaft weiter verstärkt. Ob damit eine dysfunktional wirkende Erhöhung des Konfliktniveaus in den Betrieben verbunden ist, läßt sich gegenwärtig noch nicht beurteilen. Die relativ große Kooperationsbereitschaft zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, die auch in den im Teil II dieser Arbeit dargestellten Befragungsergebnissen zum Ausdruck kommt, spricht gegen eine derartige Prognose.

Weitere Faktoren, die die Machtbeziehungen beeinflussen und tendenziell eine Erhöhung des Sanktionspotentials der Belegschaft bewirken, wurden bereits genannt: steigende Verhaltensautonomie, Zwang zur Delegation, Vollbeschäftigungspolitik und Spezialistentum erhöhen den Grad der Abhängigkeit der Geschäfts-

1) Zum Problem der Mitbestimmung und ihren Auswirkungen liegt eine Fülle von Beiträgen vor; vgl. insbesondere Blume, O.: Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung, Tübingen 1964; Blumenthal, W.M.: Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, Bad Homburg usw. 1960; Dahrendorf, R.: Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozialforschung, 2. Aufl., München 1965; Fässler, K.: Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, Diss. München 1967; Heinen, E.: Zur Mitbestimmung bei Kapitaldispositionen, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von E. Gaugler, a.a.O., S. 74-85; Maier, K.: Interdependenzen zwischen Mitbestimmung und betriebliche Partnerschaft, Berlin 1969; Rauscher, A. (Hrsg.): Mitbestimmung, Köln 1968; Pirker, T., Braun, S., Lutz, B., Hammelrat, F.: Arbeiter - Management - Mitbestimmung, Stuttgart usw. 1956; Potthof, E.; Blume, O., Duvernell, H.: Zwischenbilanz der Mitbestimmung, Tübingen 1962; Voigt, F.: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen - Eine Analyse der Einwirkungen der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland auf die Unternehmensführung, in: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, hrsg. von W. Weddingen, Berlin 1962.

führung von der Verhaltensweise der Mitarbeiter.¹⁾ Hinzu tritt die mittelbare Sanktionsmöglichkeit durch Aktivierung gewerkschaftlicher Macht. Schließlich wird auch die kollektive Arbeitsverweigerung von Belegschaften oder Mitarbeitergruppen als die ursprünglich wichtigste Form der Sanktionierung ihre Bedeutung nicht verlieren.

Als retardierendes Moment muß jedoch die relativ geringe Organisationsdichte der Belegschaft in großen Unternehmungen angesehen werden. Gruppenbildungen, die durch Statusdenken, lokale Zusammenarbeit oder Funktionsähnlichkeit hervorgerufen werden, hemmen oder verhindern die einheitliche Willensbildung innerhalb dieses Zentrums.

Unter den Aspekten "Verhaltensnormen" und "Identifikationen" zeigt sich ebenfalls eine erhöhte Macht der Belegschaft. Soziale Wertvorstellungen sind im Gesamtsystem so stark verfestigt, daß über einen entsprechend starken Konformitätsdruck ein soziales Verhalten weitgehend zum Rollenbestandteil der Geschäftsführungsgruppe wird.

Die Identifikation vollzieht sich insbesondere bei Sicherheits- und Wachstumszielen. Die Unternehmung als solche gewinnt einen Eigenwert, der in der Geschäftsführung und Belegschaft ein ähnliches Arbeitsethos im Sinne eines Dienens für die Unternehmung zu erzeugen vermag.

Empirisch zeigt sich diese Entwicklung in emotional orientierten Werthaltungen; der Mitarbeiter fühlt sich etwa als VW-, Siemens- oder Bayer-Mann.

Auch in der Koorientierung zeigen sich veränderte Beziehungen. Zwar stellt die Geschäftsführung die wichtigste Informationszentrale dar, aber die relevanten Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesse vollziehen sich in zahlreichen unterge-

1) Eine pointierte Auffassung vertritt hierzu E.K. Scheuch, der in der Wirtschaftspolitik die ausschlaggebende Determinante für relative Macht der Belegschaft sieht; vgl. Scheuch, E.K.: Soziale Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung, in: Mitbestimmung, hrsg. von A. Rauscher, a.a.O., S. 197.

ordneten Stellen, Abteilungen und Stäben. Hier entwickeln sich daher erhebliche Kontrollpotentiale, die den Informationsfluß zur Geschäftsführung regulieren können.¹⁾ Der Umstand, daß die Geschäftsführung in vielen Fällen die Entscheidungsvorschläge untergeordneter Ebenen autorisiert, weil sie den Sachkenntnisstand der Mitarbeiter für hoch hält oder die Zweckmäßigkeit der vorgeschlagenen Entscheidung einsieht, erlaubt die Beeinflussung durch Koorientierung.²⁾

Identifikations- und Koorientierungseffekte reduzieren zusammen mit dem verringerten Gefälle der Sanktionspotentiale die relative Isolierung zwischen Geschäftsführung und Belegschaft. Das gilt vor allem für den Teil der Belegschaft, der Entscheidungs-, Führungs- und Beratungsfunktionen übernommen hat.

Die Bezeichnungen "Management" und "Technostruktur" (Galbraith)³⁾ fassen entsprechend die Geschäftsführung und diesen Teil der Mitarbeiter begrifflich zu einem neuen Zentrum zusammen.

Die aufgezeigten Entwicklungslinien charakterisieren spezifische Veränderungen der Machtvariable des politischen Systems großer Unternehmungen.

Für die betriebliche Personalpolitik bedeutet dies insgesamt, daß die von der Belegschaft an die Unternehmung herangetragenen Erwartungen und Zielvorstellungen mit großer Wahrscheinlichkeit zum Bestandteil der autorisierten output-Größen werden.

Kommt es zu keinem konsistenten Zielsystem, so steigt entsprechend die Wahrscheinlichkeit, daß die jeweiligen Mittelentscheidungen eine angemessene Erreichung des Sozialziels gewährleisten.

Das im Teil II dieser Arbeit dargestellte empirische Material stützt deutlich diese Aussagen.⁴⁾

1) Vgl. Hasenack, W.: Mensch im Betrieb, a.a.O., S. 31.

2) Vgl. Galbraith, J.K.: Die moderne Industriegesellschaft, München 1968, S. 83 ff.

3) Ebd., S. 88.

4) Vgl. hierzu die Befragungsergebnisse im Teil II, S. 240 ff. und S. 246 ff. dieser Arbeit.

II. Die Datenkonstellation als mittelbarer Bestimmungsgrund

a) Begriff der Datenkonstellation

Unter einer Datenkonstellation ist in entscheidungstheoretischer Sicht die Gesamtheit der Einflußgrößen zu sehen, die die Entscheidung eines Entscheidungsträgers beeinflussen, ohne jedoch von ihm beeinflußt werden zu können.¹⁾ Insofern bestimmt die Entscheidungssituation, was im einzelnen Datencharakter besitzt. Die Definition einer Einflußgröße als Datum ist erst möglich, wenn der Entscheidungsträger, der Gegenstand der Entscheidung sowie der zeitliche Horizont der Entscheidung definiert wurden.

Der dem Datenbegriff zuzuordnende Komplementärbegriff stellt den Begriff des Aktionsparameters dar.²⁾ Aktionsparameter sind Größen, auf die der Entscheidungsträger dispositiv Einfluß nimmt und die zusammen mit den Daten den jeweiligen Bereich möglicher Handlungsweisen bestimmen.

Für die im engeren politischen System der Unternehmung zusammengefaßten Entscheidungsträger sind für die personalpolitischen Entscheidungen drei Datenkränze von Bedeutung. Es sind dies der technische, marktliche und rechtliche Datenkranz.

In dem hier vorgetragenen Grundmodell bilden sie die wesentlichen Bestandteile des Strukturelements "Datenkonstellation".

Die jeweiligen Ausprägungen und Veränderungen der Datenkränze beeinflussen die übrigen Strukturelemente des Modells. Die Charakterisierung der Datenkonstellation als mittelbarer Bestimmungsgrund der Personalpolitik verweist auf diesen Sachverhalt.

Zur Erläuterung determinierender Wirkungen soll auch hier im Sinne einer isolierenden Abstraktion von der Frage ausgegangen werden, welchen Einfluß eine Veränderung des jeweiligen

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 22.

2) Vgl. ebd., S. 53.

Die Kurven DK_1 und DK_2 in Fig. 32 stellen die Stückkostenkurven vor bzw. nach Einführung der Invention bei jeweiliger Realisierung der Minimalkostenkombination dar. Der Definition des technischen Fortschritts entsprechend liegt die neue Stückkostenkurve zumindest partiell unter der bisherigen Stückkostenkurve.¹⁾

Aus Fig. 32 wird deutlich, daß die Datenänderung zwei unmittelbare Konsequenzen hat.

Die erste Konsequenz stellt die Vergrößerung des indeterminierten, verhaltensautonomen Bereiches der Unternehmung dar.²⁾ Unter der Annahme, daß keine marktlichen Restriktionen bestehen, vergrößert sich die von der Preisgerade und der Stückkostenkurve begrenzte Fläche.

Die zweite Konsequenz zeigt sich in einer gewöhnlich mit der Einführung des technischen Fortschritts verbundenen Verschiebung der Kostenanteile je Ausbringungseinheit.³⁾

An Fig. 32 soll diese Aussage näher erläutert werden.

Bei einer vor Einführung der Invention realisierten Ausbringung von x_a entstanden je Einheit Kosten in Höhe von $\overline{P_2 P_5}$, in denen Personalkosten in Höhe von $\overline{P_2 P_3}$, Material- und Kapitalkosten in Höhe von $\overline{P_3 P_4}$ und sonstige Kosten in Höhe von $\overline{P_4 P_5}$ enthalten waren. Damit ergab sich ein Gewinn in Höhe von $\overline{P_1 P_2}$ je Einheit.

Werden die einzelnen Kostenanteile mit x_a multipliziert, so ergeben sich die entsprechenden Gesamtkosten bzw. der entstehende Betriebsgewinn. Demnach floß den Mitarbeitern ein Arbeitseinkommen in Höhe von $\overline{P_2 P_3} \cdot x_a$ zu, wobei ein Betriebsgewinn von $\overline{P_1 P_2} \cdot x_a$ entstand. Würde nun nach vollzogener Einführung der Invention etwa P_7 realisiert, so würden sich die Kostenanteile in der in der Figur angegebenen Weise verschieben. Den Mitarbeitern fließt jetzt bei einem Betriebsgewinn von $\overline{P_6 P_7} \cdot x_n$ ein

1) Zum Begriff des technischen Fortschritts vgl. z.B.: Wessels, F.: Wirtschaftswachstum und technischer Fortschritt, in: Wissenschaft und Praxis, a.a.O., S. 185 ff.

2) Vgl. S. 111 dieser Arbeit.

3) Vgl. RKW-Studie: Aspekte des technischen Wandels, a.a.O., S. 76 ff., S. 119 ff. sowie S. 218 f.

Einkommen von $\overline{P_7 P_8} \cdot x_n$ zu.

Entsprechend läßt sich jedem Punkt der DK_2 -Kurve eine Kostenaufteilung zuordnen, die primär von den technischen Daten determiniert ist und über Art und Verteilung des Einkommens entscheidet.¹⁾

Eine Erweiterung der Überlegung auf Mehrprodukt-Unternehmungen führt hinsichtlich der beiden aufgezeigten Konsequenzen zu keiner wesentlichen Änderung der Aussagen.

Ob und in welchem Ausmaß die Innovation tatsächlich erfolgt, hängt im Sinne der bisher vorgetragenen Überlegungen von den Strukturen und Prozessen im politischen System der Unternehmung ab.

Generell wäre es wegen der unveränderten Marktbedingungen - p_0 konstant, keine Absatzbeschränkungen - möglich, weiterhin x_a ohne Einführung der Invention zu realisieren. Zu erwarten ist indessen, daß die Kenntnis der technischen Datenänderung zu Veränderungen im politischen System führt. Innerhalb der Zentren verlagert sich das Anspruchsniveau hinsichtlich einzelner Zielvariablen; die bisherige Zielerreichung wird als nicht mehr befriedigend angesehen.

Die technische Datenänderung induziert dadurch Verhandlungsprozesse im politischen System, deren Ablauf und Ergebnisse weitgehend von der Machtvariable innerhalb des Systems determiniert werden. Konflikte bei technologisch bedingten Freistellungen sowie der Verteilung des Rationalisierungsgewinns stellen besonders relevante Konfliktsituationen der betrieblichen Personalpolitik dar.²⁾

1) Vgl. hierzu auch den Zusammenhang zwischen Produktionsfunktion und Einkommensverteilung z.B. bei Ohm, H.: Allgemeine Volkswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 132.

2) Vgl. zu dieser Problematik und möglichen Konfliktlösungen Barken, S.: Sicherung des sozialen Besitzstandes bei technischem Fortschritt in den USA, in: Automation und technischer Fortschritt, a.a.O., S. 216 ff.; Friedrichs, G.: Technischer Fortschritt und Beschäftigung in Deutschland, in: Automation und technischer Fortschritt, a.a.O., S. 80 ff.; Pornschlegel, H.: Sicherung des sozialen Besitzstandes bei technischem Fortschritt in Deutschland, in: Automation und technischer Fortschritt, a.a.O., S. 239 ff.

Damit rückt die dritte, von der technischen Datenänderung berührte Relation in den Vordergrund: die Relation zwischen technischer Datenänderung und Sozialzielen.

Die Einführung technischer Innovationen bewirkt im Regelfall eine Veränderung objektiver und subjektiver Größen, die das individuelle Nutzenniveau der Mitarbeiter bestimmen.

Neben den bereits erwähnten absoluten und relativen Einkommensverschiebungen bedingen Rationalisierungsinvestitionen gewöhnlich eine Veränderung der Arbeitsorganisation in ihrem Aufbau und Ablauf. Veränderte Tätigkeitsanforderungen, neue Unterstellungsverhältnisse und Kommunikationsbeziehungen konstituieren veränderte betriebliche Rollensysteme.¹⁾ Ein großer Teil der in den Determinatensystemen²⁾ aufgeführten Einflußgrößen menschlicher Arbeitsleistung kann durch die Einführung technischer Inventionen verändert werden.

Wie das individuelle Nutzenniveau reagiert, läßt sich nur betriebsindividuell bei Kenntnis der Inventionskonsequenzen prognostizieren.

Die These einer allgemeinen Rationalisierungsfeindlichkeit der Mitarbeiter haben neuere empirische Untersuchungen nicht bestätigt.³⁾ Es kann vermutet werden, daß hierfür - neben einigen Entscheidungen in der Makrostruktur - die aufgezeigten Veränderungen im politischen System ausschlaggebend sind.

Innovationsentscheidungen, die das Nutzenniveau der Belegschaft erheblich reduzieren, sind danach unwahrscheinlich. Umgekehrt steigt die Wahrscheinlichkeit, daß durch die Innovation das Nutzenniveau der überwiegenden Mehrheit der Mitarbeiter erhöht werden kann.

1) Zur Auswirkung von technischen Veränderungen auf die Arbeitsorganisation im einzelnen vgl. die RKW-Studie: Aspekte des technischen Wandels, a.a.O., S. 217 f.

2) Vgl. die Anlagen B bis D.

3) Vgl. Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, 2.Aufl., Köln/Opladen 1967, S. 199 ff.; RKW-Studie: Aspekte des technischen Wandels, a.a.O., S. 302 ff.

Unter Beschränkung auf die monetären Aspekte hinsichtlich der Relation zwischen Arbeitseinkommen und Betriebsgewinn soll dies an zwei Beispielen erläutert werden.

Das erste Beispiel knüpft an Fig. 32 an.

Es sei davon ausgegangen, daß vor der Realisierung des technischen Fortschritts im Punkt A produziert wurde; die Kosten in der Höhe von $\overline{AP}_2 \cdot x_a$ flossen als Einkommen (übertarifliche Entgelte, freiwillige Sozialleistungen) den Mitarbeitern zu.

Wird nun nach der vorgenommenen Investition - als Ergebnis von Prozessen im politischen System - Punkt B realisiert, so erhöht sich bei den in der Figur angenommenen Größen sowohl der Betriebsgewinn ($\overline{P}_6B \cdot x_n > \overline{P}_1A \cdot x_a$) als auch das Arbeitseinkommen ($\overline{BP}_8 \cdot x_n > \overline{AP}_3 \cdot x_a$). Die monetär formulierte Nutzenerhöhung setzt hier allerdings voraus, daß die Innovation keine wesentliche Veränderung der sozialen Relationen hervorruft.

Das zweite Beispiel geht von einer stark vereinfachten, periodenbezogenen Kosten- bzw. Gewinnvergleichsrechnung aus, wie sie Tabelle 1 ausweist.

Angenommen wird eine Fertigungsabteilung, in der zehn typengleiche Aggregate, die jeweils von zwei Mitarbeitern bedient werden, pro Periode 1000 Einheiten ausstoßen. Bei den in der Tabelle zugrunde gelegten Daten ergebe sich ein Gewinn von DM 5000.- (Tab. 1, Spalte 1).

Eine technische Innovation erlaube es nun, Aggregate zu verwenden, die bei gleicher Leistung DM 1500.- pro Periode kosten, aber nur einen Bedienungsmann erfordern.

Es liegt demnach ein überwiegend arbeitssparender technischer Fortschritt vor.

Von diesen Daten ausgehend, sollen mehrere situativ abgewandelte Alternativen diskutiert werden.

Wird unterstellt, daß bei unverändertem Marktpreis unverändert nur 1000 Einheiten pro Periode absetzbar sind und eine innerbetriebliche Umsetzung nicht möglich ist, so treten zwischen dem

situative Modifikationen	vor der Innovation: 10 Aggregate; je Aggregate 2 Mitarbeiter; absetzbare Mengen: 1000 Einheiten; p = 40.-	Nach der Innovation: Ersatz der 10 Aggregate durch 10 neue; je Aggregate 1 Mitarbeiter; absetzbare Mengen: 1000 Einheiten; p = 40.-	Fall: absetzbare Menge u. Preis unverändert; Umsetzungen nicht möglich; Kuratung für 10 Mitarbeiter	Fall: keine Absetzbeschränkungen; p = 40.-; 20 neue Aggregate; keine Preisstellen; keine Rationalisierungsgewinn als "Zeit" an die Mitarbeiter	Fall: keine Absetzbeschränkungen; p = 40.-; 20 neue Aggregate; keine Preisstellen; keine Rationalisierungsgewinn als "Zeit" an die Mitarbeiter (Näherungswerte)	Bereich einer wahrscheinlichen Lösung: reduzierter Preis, erhöhtes Arbeitsentlohn, erhöhter Gewinn
Daten						
Aggregatkosten je Periode	1000.-	1500.-	1500.-	1500.-	1900.-	1500.-
Personalkosten je Aggregat u. Periode	2 · 1000.- = 2000.-	1000.-	1000.-	1750.-	1000.-	1250.-
Ausstoßmenge je Aggregat u. Periode	100	100	100	100	90	00
Werkstoffkosten je Aggregat u. Periode	100 · 5.- = 500.-	100 · 5.- = 500.-	100 · 5.- = 500.-	100 · 5.- = 500.-	90 · 5.- = 450.-	100 · 5.- = 500.-
Kosten je Stück	$\frac{2500}{100} = 35.-$	$\frac{2000}{100} = 20.-$	30.-	$\frac{3750}{100} = 37,50$	$\frac{2350}{90} = 26,11$	$\frac{2250}{100} = 22,50$
Verkaufspreis je Stück	40.-	40.-	40.-	40.-	40.-	37.-
Gewinn je Aggregat und Periode	100 · 5 = 500.-	100 · 10 = 1000.-	1000.-	250.-	90 · 3 = 270.-	100 · 4,50 = 450.-
Summe der Gewinne je Aggregat und Periode	10 · 500 = 5000.-	10 · 1000 = 10.000.-	20 · 1000 = 20000.-	20 · 250 = 5000.-	20 · 270 = 5400.-	20 · 450 = 9000.-
Rationalisierungsgewinn (Betriebsgewinn) je Aggregat u. Periode	-	500.-	500.-	0	(20 · -) = -	$\frac{4220}{20} = 211$
Gesamter Rationalisierungsgewinn (Betriebsgewinn)	-	5000.-	15000.-	0	(400 · -) = -	4220
Arbeitszeit je Periode	100	100	100	100	90	100

Tab. 1: Vereinfachtes Beispiel für situativ abgewandelte, monetäre Innovationseffekte +) fiktiver Wert, der die verkürzte Nutzungszeit berücksichtigt

Gewinnziel und den betrieblichen Sozialzielen wegen der erforderlichen Freistellungen unvermeidlich Konkurrenzbeziehungen auf.

Kann die Geschäftsführung ein einseitig gewinnorientiertes Verhalten auf Grund einer asymmetrischen Machtverteilung durchsetzen, fließt ihr ein disponierbarer Rationalisierungsgewinn von DM 5000.- je Periode zu (Tab. 1, Spalte 2). Damit ist jedoch bei unverändertem Einkommen der verbleibenden Mitarbeiter die Freistellung von 10 Arbeitskräften verbunden. Die Änderungen der den Zentren~~n~~ zufließenden monetären Ströme betragen jeweils +DM 5000.- und -DM 10000.- (Tab. 2, Zeile a_1).

Die Konkurrenzbeziehungen sind hier evident.

Liegt die Macht asymmetrisch bei der Belegschaft, so ist zu erwarten, daß bei der gegebenen Datenkonstellation sowie hohem Solidaritätsgrad innerhalb der Belegschaft die technische Innovation nicht eingeführt wird. Jede Freistellung vermindert bezüglich der ursprünglichen Situation das der Belegschaft zufließende Einkommen, auch wenn ihr der Rationalisierungsgewinn ungeschmälert zufließt (Tab. 2, Zeile a_2).

Bei einer symmetrischen Machtverteilung wird mutmaßlich eine "mittlere Lösung" ausgehandelt, wobei vielfältige Varianten möglich sind.

So kann etwa der Solidaritätsgrad der Belegschaft reduziert werden, indem der Rationalisierungsgewinn mit den verbleibenden Mitarbeitern geteilt wird (Tab. 2, Zeile a_3).

Eine andere Variante kann Kompensationszahlungen an die freizustellenden Mitarbeiter vorsehen, die zusätzlich mit einer abgestuften Einführung der Innovation verbunden werden kann (Tab. 2, Zeile a_4).

Sind innerbetriebliche Umsetzungen auf geringer bewertete Arbeitsplätze möglich, so läßt sich ein Teil des Rationalisierungsgewinns zu Kompensation der Einkommensschmälerungen verwenden. In diesem Fall können Zielkonflikten weitgehend vermieden werden.

	Freistellungen	Höhe des Rationalisierungsgewinns	Lohnhöhe bei den nicht freigestellten Mitarbeitern	Veränderungen monetärer Ströme bezüglich der Situation vor der Innovation		Kompensationszahlung an freigestellte Mitarbeiter
				Betriebsgewinn	Lohn-Einkommen	
a ₁	10 Mitarbeiter	5000.-	1000.-	+5000.-	-10000.-	0
a ₂	1 Mitarbeiter	500.-	1000.-	0	500.- - 1000.- - 500.-	0
a ₃	10 Mitarbeiter	5000.-	1250.-	+2500.-	- 7500.-	0
a ₄	10 Mitarbeiter	5000.-	1150.-	+1500.-	- 8500.-	2000.-

Tabelle 2: Beispiel für mögliche, durch die Innovation bewirkte Veränderung der Einkommensströme

Wird die Situation in der Weise abgewandelt, daß beliebige Mengen zu unverändertem Preis absetzbar sind, so kann bei konstanter Mitarbeiterzahl und gleichem Arbeitseinkommen ein Rationalisierungsgewinn von DM 15000.- erzielt werden (Tab. 1, Spalte 4).

Ändert sich das Anspruchsniveau der Mitarbeiter nicht, so treten keine Konkurrenzkonflikte auf; dem erhöhten Nutzenniveau im Zentrum "Geschäftsführung" steht ein unverändertes Nutzenniveau im Zentrum "Belegschaft" gegenüber.

Verschiebt sich hingegen das Anspruchsniveau im Sinne erhöhter Erwartungen, so determinieren wiederum die Definitionsgrößen des politischen Systems das Ausmaß der realisierten Innovationen sowie die Distribution des Rationalisierungsgewinns.

Beansprucht die Belegschaft im Sinne einer Maximalforderung den gesamten Rationalisierungsgewinn und erlaubt es die Machtverteilung, diesen Anspruch durchzusetzen, so steigt das Einkommen je Mitarbeiter um DM 750.- pro Periode (Tab. 1, Spalte 5).

An die Stelle monetärer Forderungen kann die Forderung nach Arbeitszeitverkürzung treten. Wird etwa bei der angenommenen Datenkonstellation die ursprüngliche Arbeitszeit von 100 Stunden je Periode auf 90 Stunden herabgesetzt, so ändern sich Einkommen und Gewinn nur geringfügig (Tab. 1, Spalte 6).

Die Werte in Tab. 1, Spalte 7, kennzeichnen den Bereich einer wahrscheinlichen "mittleren" Lösung. Sie unterstellt, daß zu einem reduzierten Preis die doppelte Menge absetzbar und die Machtverteilung nicht zu ungleichgewichtig ist. In diesem Fall ergibt sich eine Steigerung des Nutzenniveaus in beiden Zentren; wegen der Preisreduktion erhöht sich ebenfalls das Nutzenniveau externer Abnehmergruppen. Dem Konflikttyp nach handelt es sich entsprechend um einen Komplementärkonflikt, bei dem jeder Organisationsteilnehmer seine Zielerreichung verbessern kann.

Die Diskussion des Zahlenbeispiels liefert mehrere Erkenntnisse. Einmal demonstriert sie die determinierende Wirkung des techni-

schen Fortschritts, der in dieser Betrachtungsweise durch das Ausmaß der Kostendegression und die relative Verschiebung der Kostenanteile bzw. Einkommensströme charakterisiert werden kann. Beide Größen verändern und begrenzen das Feld, in dem soziale Konflikte in der Unternehmung entstehen, ausgetragen und gelöst werden können.

Ob hingegen die Konflikte tatsächlich entstehen und wie sie verlaufen, kann erst entschieden werden, wenn wichtige situative Momente wie Machtverteilung und Marktlage bekannt sind.

Zum anderen zeigt das Beispiel, daß durch Rationalisierungen hervorgerufene Zielkonflikte der Personalpolitik am ehesten dann vermieden werden können, wenn die Aufnahmefähigkeit des Absatzmarktes gewährleistet ist. Vergrößernd läßt sich sagen, daß dysfunktionale soziale Rationalisierungseffekte in der betrieblichen Personalpolitik um so geringer sind, je besser das Marketing der Unternehmung ist.

Schließlich weist das Beispiel auf einen Vorteil großer Unternehmungen hin. Je größer die Unternehmung ist, um so größer ist der mögliche Rationalisierungsgewinn. Das erlaubt konfliktmeidende Kompensationszahlungen. Überdies ist die Möglichkeit innerbetrieblicher Umsetzungen in großen Unternehmungen meist eher gegeben als in kleinen Unternehmungen, die in der Regel bei Rationalisierungen einem starken Freisetzungszwang ausgesetzt sind. Unter diesem Aspekt können von einer Strategie der Konfliktmeidung starke Wachstumsimpulse ausgehen.

Als wichtiges Mittel, technische Datenänderungen zu erfassen und in ökonomische Größen umzusetzen, können Investitionskalküle angesehen werden. Gewöhnlich bilden sie den Ausgangspunkt bei Entscheidungs- und Verhandlungsprozessen über Innovationen. Soziale Ziele lassen sich als Haupt- oder Nebenziele in die Kalküle einführen, können jedoch auch bereits bei der Festlegung von Kalkülelementen berücksichtigt werden.

Bei Innovationen, die das Sozialsystem großer Unternehmungen wesentlich ändern, werden zur Kompensation von Nutzenreduktionen häufig Sozialpläne entwickelt, die als eine spezifische

Kombination personalpolitischer Instrumente zu betrachten sind. Eine Reihe derartiger, am Sozialziel orientierter personalpolitischer Entscheidungen nennt Pornschlegel.¹⁾

Nach den bisherigen Überlegungen lassen sich Auswirkungen technischer Datenänderungen im Hinblick auf das Grundmodell als Induktionsprozesse interpretieren. Die Änderung im Datenkranz führt zu einer Veränderung des realisierbaren Bereiches ökonomischer und sozialer Ziele und löst Veränderungen und Prozesse im politischen System der Unternehmung aus. Personalpolitische Ziel- und Mittelentscheidungen erscheinen als resultierende output-Größen, die einzelne Sach- und Sozialziele als neue Teilziele konkretisieren.

c) Der marktliche Datenkranz als Determinante

Für personalpolitische Ziel- und Mittelentscheidungen sind zwei Märkte von besonderer Wichtigkeit. Es sind dies - wie die Befragungsergebnisse im Teil II dieser Arbeit zeigen²⁾ - der Absatzmarkt und der Arbeitsmarkt.

Die Bedeutung des A b s a t z m a r k t e s ergibt sich aus der evidenten Feststellung, daß im Unternehmen nur dann Einkommen entstehen kann, wenn die produzierten Güter und Dienstleistungen verkauft werden können. Die Dominanz des Absatzmarktes zeigt sich in einer ständigen Orientierung der betrieblichen Leistungserstellung an den Bedingungen dieses Marktes, dessen wichtigste Parameter die Bedürfnisstruktur und Kaufkraft möglicher Abnehmer sowie Konkurrenzbeziehungen der Anbieter sind. Kosiol spricht von einem Prozeß, der von "der Marktleistung als Endaufgabe beginnend" die betrieblichen Teilaufgaben hervorruft.³⁾

Im Sinne des hier entwickelten Modells betrieblicher Personalpolitik sind die Relationen zu anderen Strukturelementen näher zu betrachten. Determinierende Wirkungen werden auch hier am

1) Vgl. Pornschlegel, E.: Sicherung des sozialen Besitzstandes, in: Automation und technischer Fortschritt, a.a.O., S. 262 ff.

2) Vgl. Teil II, S. 257 f. dieser Arbeit.

3) Vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 42.

besten sichtbar, wenn von Datenänderungen ausgegangen wird. Veränderungen der Bedürfnisstrukturen etwa bedingen Anpassungen des Leistungsprogramms und damit in der Regel Zieländerungen in der Personalpolitik. Neue Produkte verlangen über veränderte Arbeitsprozesse Änderungen im Personalbedarf, in der Qualifikation der Mitarbeiter und in der Personaleinsatzplanung.

Wie stark sich die Datenänderung auswirkt, hängt vor allem von zwei Größen ab. Die determinierende Wirkung ist um so größer, je stärker die Bedarfsverschiebung und je geringer die Flexibilität der Unternehmung ist, wobei letztere wiederum von dem verfügbaren Produktionsapparat, dem Leistungspotential der Mitarbeiter sowie den verfügbaren Marketing-Instrumenten¹⁾ beeinflusst wird.

Der Einfluß auf die ökonomische Zweckrationalität besteht ähnlich wie bei den technischen Datenänderungen in einer Veränderung des indeterminierten Bereiches.

Führen etwa veränderte Bedürfnisstruktur, geringere Kaufkraft oder das Verhalten der Konkurrenz zur Preissenkung, so reduziert sich im Modell der Einprodukt-Unternehmung der Raum realisierbarer Ausbringungen (Fig. 33).

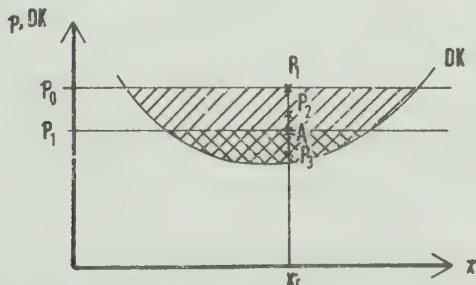


Fig. 33: Verringerung des indeterminierten Bereiches bei Preisreduktion

1) Zum Begriff der Marketing-Instrumente vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 71 ff.

Konnte vorher noch P_2 realisiert werden, so ist dies jetzt ohne Hinnahme von Verlusten nicht mehr möglich. Anpassungsprozesse sind daher erforderlich, die den Realisierungspunkt in den ökonomisch möglichen Bereich verlagern.

Wurde hingegen P_3 realisiert, so besteht kein unmittelbarer Anpassungszwang; dennoch sind über Änderungen im politischen System Anpassungsprozesse zu erwarten. Die Preissenkung führt nämlich unmittelbar zu einer Gewinnreduktion von $\overline{AP}_1 \cdot x_r$. Wird der neue Gewinn nicht als befriedigend empfunden, so setzen Prozesse ein, wie sie erläutert wurden.

Umgekehrt können Konflikte und Verhandlungsprozesse zwischen Geschäftsführung und Belegschaft dann auftreten, wenn Datenänderungen auf dem Absatzmarkt über Preiserhöhungen Gewinnsteigerungen ermöglichen, an denen die Mitarbeiter nicht partizipieren; hier werden Zielkonflikte durch das veränderte Anspruchsniveau der Belegschaft ausgelöst.¹⁾

Die wichtigsten Parameter des **A r b e i t s m a r k t e s** stellen Menge, Art und Preis der angebotenen Arbeit sowie der Monopolisierungsgrad dar.

Die von einer Datenänderung auf dem Arbeitsmarkt ausgehenden Induktionsprozesse innerhalb des modelltheoretischen Interdependenzgefüges tragen prinzipiell ähnlichen Charakter wie die bereits erläuterten Datenwirkungen.

Wird von einer Verknappung der Arbeitskräfte ausgegangen, so werden tendenziell die folgenden Änderungen in den Modellrelationen eintreten.

Die Menge und Art der betrieblichen Leistungserstellung regulieren sich auf den Engpaß Arbeitspotential ein. Innerhalb des politischen Systems erhöhen sich die Sanktionsmöglichkeiten des Zentrums "Belegschaft". Die veränderte Machtrelation erhöht die Wahrscheinlichkeit, den Erreichungsgrad betrieblicher Sozialziele zu verbessern. In monetärer Sicht steigen die Per-

1) Bei den offenen Konflikten in der Stahlindustrie der Bundesrepublik Ende August 1969 scheint diese Situation vorgelegen zu haben. - Verschärft wird eine derartige Konfliktsituation, wenn infolge inflationärer Entwicklungen zugleich der Reallohn sinkt.

sonalkosten; die Kurve der optimalen Kosten-/Leistungsrelationen verlagert sich nach oben und verkleinert dadurch den indeterminierten Bereich (Fig. 34).

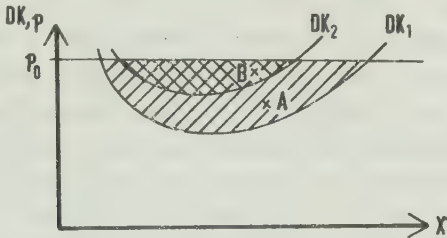


Fig. 34: Verlagerung der Stückkostenkurve bei Lohnerhöhungen

Auch hier hängt das Ergebnis der Prozesse von den situativen Momenten ab. Wird etwa relativ kurzfristig A nach B verlagert, so ist zu erwarten, daß die Geschäftsführung den reduzierten Gewinn nicht mehr als befriedigend ansieht. Da eine Ausbringungsanpassung kaum durchgesetzt werden kann, wird sich ihre Strategie daran orientieren, höhere Preise zu erzielen und/oder die Durchschnittskostenkurve zu senken. Zur Erreichung des letztgenannten Zieles kommen in erster Linie drei Teilstrategien in Betracht.¹⁾

Kurz- und mittelfristig dominiert die Tendenz, Preisreduktionen auf dem Beschaffungsmarkt zu erreichen, teure Werkstoffe durch billige zu substituieren und durch eine verbesserte innerbetriebliche Organisation die Arbeitsproduktivität zu steigern. Langfristig dagegen werden Faktorsubstitutionen angestrebt.

Da die zuerst genannten Strategien keine unmittelbaren Konfliktpotentiale in der betrieblichen Personalpolitik erzeugen, kommt ihnen bei der Kompensation erhöhter Personalkosten besondere Bedeutung zu. Dagegen wird eine veränderte Arbeitsorganisation oder die Substitution von Arbeit durch Kapital nur

1) Vgl. hierzu Arndt, E.: Lohnpolitik, a.a.O., S. 147 ff. - Schneider, D.: Innerbetriebliche Anpassungen an Lohnerhöhungen, in: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, a.a.O., S. 67 ff.

durchsetzbar sein, wenn das Nutzenniveau der Mitarbeiter nicht oder nur unwesentlich reduziert wird. Auf die hieraus resultierenden Wachstumsimpulse wurde bereits verwiesen.¹⁾

Die Bedeutung des K a p i t a l m a r k t e s für die betriebliche Personalpolitik kann im Vergleich zu den bisher betrachteten Datenkränzen als relativ gering angesehen werden. Kurzfristig gewinnt die Kapitalmarktsituation dann an Bedeutung, wenn Lohnerhöhungen unmittelbar die Liquidität verschlechtern. In langfristiger Betrachtung beeinflussen Zinshöhe und Finanzierungsmöglichkeit mittelbar über Investitionsentscheidungen personalpolitische Entscheidungen; Lohnerhöhungen verstärken bei konstantem oder sinkendem Zins die Tendenz zur Faktorsubstitution.

Ferner können mit der Kapitalzuführung Veränderungen im politischen System der Unternehmung verbunden sein, die über veränderte Machtrelationen Änderungen in der personalpolitischen Konzeption bewirken. Gewöhnlich erfolgt dies in der Weise, daß die Kapitalhergabe mit personellen Bedingungen hinsichtlich der Besetzung von Führungs- und Kontrollpositionen verknüpft wird. Die veränderte personelle Zusammensetzung der Führungsgruppe kann dann zu Modifikationen der Personalpolitik führen.

d) Der arbeitsrechtliche Datenkranz

Der arbeitsrechtliche Datenkranz unterscheidet sich in mehreren Merkmalen von den durch ökonomische Parameter charakterisierbaren Datenkonstellationen.

Ein erstes Merkmal ist darin zu sehen, daß arbeitsrechtliche Daten, sofern sie nicht Teil des Betriebsverfassungsrechts sind, kaum Einfluß auf personalpolitische Zielentscheidungen ausüben; ihre Bedeutung gewinnen sie aus ihrer Begrenzungsfunktion beim Einsatz personalpolitischer Instrumente. Hier allerdings ist ihre Bedeutung erheblich; die Notwendigkeit der Datenkenntnis führt vielfach zur Besetzung von Personalstellen mit juristisch ausgebildeten Mitarbeitern.

1) Vgl. S. 145 dieser Arbeit.

Ein zweites Merkmal stellt die relativ hohe Kontinuität und Überschaubarkeit von Entwicklungen in diesem Datenkranz dar. Zwar ergeben sich durch Jurisdiktionen ständig punktuelle Veränderungen, die Gesamtentwicklung bleibt jedoch gewöhnlich in einem Ausmaß erkennbar, das überraschende Entwicklungen bei der Realisierung personalpolitischer Konzeptionen und Planungen ausschließt.

Ein drittes Merkmal schließlich bildet die geringe dispositive Beeinflussbarkeit externer arbeitsrechtlicher Daten durch einzelne Unternehmungen.

C. Zur Interpretation des entwickelten Grundmodells

I. Der dynamische Charakter des Modells

Die bisher zur Entwicklung des Modells vorgetragenen Überlegungen orientierten sich an der Absicht, stufenweise die Einflußgrößen zu isolieren, die die betriebliche Personalpolitik maßgeblich bestimmen.

In der Regel wurde die Relevanz einer Einflußgröße ausgewiesen, indem die Konsequenzen erläutert wurden, die aus einer Änderung dieser Größen resultieren. Dabei führte die im allgemeinen unterstellte ceteris-paribus-Klausel zu einer einseitigen Betonung der Determinanz. Induktionsprozesse verliefen relativ isoliert und gewissermaßen nur in eine Richtung ab.

Das erlaubte zwar Aufschlüsse über Eigenschaften, Bedeutung und Parameter der Bestimmungsgründe, vernachlässigte jedoch den dynamischen und interdependenten Charakter des Modells.

Dieser erfordert die Interpretation der Strukturelemente und der zwischen ihnen bestehenden wechselseitigen Beziehungen als Variable, wobei die Ausprägung einer Variablen von den jeweiligen Ausprägungen aller anderen Variablen abhängt.

Einseitige Determinanzrelationen, wie sie bei der Entwicklung des Modells betont wurden, sind durch Wechselbeziehungen zu substituieren. Die Personalpolitik ist demnach nicht lediglich als

Resultante anzusehen, sondern vermag in ihrer jeweiligen Konkretisierung Veränderungen der übrigen Strukturelemente hervorzurufen.

Es zeigen sich hier Analogien zu dem von Lewin in die Sozialwissenschaft eingeführten Feldbegriff; Veränderungen innerhalb des Feldes können danach nur "aus der Gesamtheit der zugleich gegebenen Tatsachen abgeleitet werden".¹⁾

Stellt $\frac{dx}{dt}$ die Veränderung einer Größe im Feld dar, so gilt

$$\frac{dx}{dt} = f(S_t),$$

wobei S_t die in t gegebene Situation charakterisiert.²⁾

Werden personalpolitische Zielentscheidungen Z_{p_i} in diesem Sinne als Feldgrößen interpretiert, so ergibt sich analog

$$\frac{dZ_{p_i}}{dt} = f(S_t),$$

oder, sofern Datenkonstellation D , an die Unternehmung herangetragene Ziele Z_j und Machtverteilung η als die relevanten Bestandteile der Situation angesehen werden:

$$\frac{dZ_{p_i}}{dt} = f \left[D_t ; Z_{j,t}(D_t, \eta_t); \eta(D_t) \right]$$

Die Formalisierung kann fortgesetzt werden, indem die in der Klammer aufgeführten Variablen in weitere Komponenten und Parameter aufgespaltet werden, also etwa

$$D_t \longrightarrow D_{\text{Absatzmarkt},t}; D_{\text{Arbeitsmarkt},t}; \dots$$

Das bisherige Vorgehen bestand danach im wesentlichen darin, einzelne Variablen zu variieren, induzierte Sekundärvariationen der übrigen Variablen abzuschätzen und die Auswirkung auf die Personalpolitik darzulegen.

Tatsächlich jedoch sind wegen der Offenheit des Systems und seiner Vermaschung mit dem Gesamtsystem gleichzeitig erfolgende und unabhängige Primärvariationen die Regel.

1) Vgl. Lewin, K.: Feldtheorie, a.a.O., S. 69.

2) Vgl. ebd., S. 88 ff.

So können sich etwa die Datenkränze "Absatzmarkt" und "Arbeitsmarkt" sowie Erwartungen und Machtverteilung gleichzeitig und unabhängig voneinander ändern. Jede Änderung induziert Sekundärvariationen, die die Primärvariationen überlagern. Dabei wirken sich Richtung der Änderung, Geschwindigkeit der Änderung und time-lags unterschiedlich aus.

Wird das Feld im Sinne Lewin's in ein Vektordiagramm transformiert, so treten hinsichtlich der Kräfte, die auf die personalpolitischen Ziele einwirken, sowohl Kompensations- als auch Verstärkungseffekte auf. Zu berücksichtigen ist überdies, daß erhebliche Zielverschiebungen erst eintreten, wenn gleichgerichtete Kräfte eine bestimmte Größe erreicht haben; sämtliche Variablen können sich sowohl kontinuierlich als auch sprunghaft ändern.

II. Zur Pragmatik des Modells

Die entfaltete Komplexität und Offenheit des Modells läßt die Frage nach seinem pragmatischen Wert auftauchen. Diese Frage soll beantwortet werden, indem auf zwei mögliche Verwendungen des Modells verwiesen wird.

a) Der heuristische Wert des Modells

Der heuristische Wert des Modells liegt in der Möglichkeit, die aufgeführten Elemente, Relationen und Parameter betriebsindividuell zu konkretisieren und damit ein Situationsbild der jeweiligen betrieblichen Personalpolitik zu entwerfen.

Dies kann sowohl normativen wie deskriptiven Zwecken dienen.

Die normative Analyse benutzt das Situationsbild als Grundlage einer Beurteilung, die ein gestaltendes Eingreifen vorbereitet und die Voraussetzung für ein rationales Entscheidungsverhalten bildet. Normative Analysen intendieren die Aufspaltung der Variablen in beeinflussbare und nicht beeinflussbare Bestandteile und streben die Entwicklung operationaler Entscheidungsfelder an. Das Situationsbild erfüllt hierbei zwei Funktionen. Einmal

erlaubt es die Prüfung, ob und wie die Komplexität reduziert werden kann, zum anderen vermag es entscheidungsrelevante Prognoseinformationen zu liefern.

Demgegenüber besteht unter deskriptivem Aspekt der heuristische Wert des Modells in der Möglichkeit, typische empirische Regelmäßigkeiten der Ausprägungen von Variablen und Relationen im zeitlichen Ablauf zu systematisieren. Von besonderem Interesse ist hierbei die Frage nach der langfristigen Entwicklung der Einflußgrößen, die Aufschlüsse über Tendenzen der betrieblichen Personalpolitik erlaubt.¹⁾

b) Die Entwicklung partieller Modelle

Alle Teilbereiche des Grundmodells sowie das Grundmodell selbst erlauben die Entwicklung partieller Modelle, die dem mit der Modellbildung angestrebten Zweck adäquat formuliert werden können.

Das methodische Vorgehen bei der Entwicklung partieller Modelle kann durch zwei Merkmale charakterisiert werden.

Das erste Merkmal besteht in der Reduktion der Komplexität durch Verringerung der in die Analyse einbezogenen Variablen, Relationen und Parameter.

Das zweite Merkmal zeigt sich in der Einführung eines hohen Informationsniveaus.

Ein Beispiel besonders weitgehender Reduktion bietet das Modell der klassischen Unternehmenstheorie. Hier reduziert sich das Grundmodell auf ein homogenes Zentrum, das als einziges Ziel die Gewinnmaximierung anstrebt und im Sinne der klassischen Organisationstheorie zur Belegschaft einseitige, monetär orientierte Sanktionsbeziehungen unterhält. Mit der zusätzlichen Annahme der vollkommenen Information und einer unendlich schnell-

1) So scheint beispielsweise ein enger Zusammenhang zwischen Führungsstil und Entwicklungen in Datenkränzen zu bestehen, vgl. hierzu Dirks, H.: Wechselnde Führungsformen bei wechselnden Marktverhältnissen, in: MuA 1967, S. 49 f.

len Anpassungsgeschwindigkeit werden sämtliche Zielkonflikte aus dem Modell eliminiert.

Die Isomorphie dieses Modells mit den für die Personalpolitik empirisch relevanten Strukturen ist gering. Sie wird um so schlechter, je größer die Unternehmung als Organisation ist.

Besondere Bedeutung kommt unter normativem Aspekt der Entwicklung partieller Modelle zu, die der Geschäftsführung das Bestimmen optimaler personalpolitischer Entscheidungen erleichtert.

Der Systemcharakter des Grundmodells wird in derartigen Entscheidungsmodellen in der Regel dadurch aufgehoben, daß andere Zentren gleichsam in die Umwelt abgedrängt und der Datenkonstellation zugerechnet werden. Mögliche Reaktionen anderer Organisationsteilnehmer werden auf "durchschnittliche" Verhaltensweisen reduziert, ihre Ziele als Nebenbedingungen formuliert und in das Modell bzw. Entscheidungsfeld eingeführt. Die Prämissen des hohen Informationsstandes impliziert eine weitgehende Kenntnis der Daten und ihrer Veränderungen sowie der daraus resultierenden Konsequenzen.

Weitere Reduktionen betreffen die Anzahl der vom Entscheidungsträger verfolgten Ziele und der möglichen Alternativen.

Das Ergebnis derartiger Reduktionen stellt beispielhaft die bereits erläuterte Entscheidungsmatrix dar.

Gelingt die Kalkülisierung der Variablen in mathematischen Modellen, so erlauben Komplexitätsreduktion und hoher Informationsstand die Entwicklung mathematischer Entscheidungsmodelle. Als Beispiel hierfür kann etwa die Formulierung des Personalanweisungsproblems als lineares Planungsmodell angesehen werden.¹⁾

Auf die kritischen Einwände gegen geschlossene Entscheidungen wurde bereits eingegangen. Sie führte zu Verfeinerungen der geschlossenen Modelle durch probabilistische und spieltheoretische Ansätze oder aber zur Substitution geschlossener Modelle

1) Vgl. Gutenberg, E.: Produktion, a.a.O., S. 185 f.

durch offene Modelle, wie sie für die Sozialkybernetik typisch sind.¹⁾

Der pragmatische Wert des Grundmodells für partielle, geschlossene Entscheidungsmodelle läßt sich als Rahmenfunktion charakterisieren.

Erwägt etwa die Geschäftsführung die Verwendung des Personalanweisungsmodells, so kann die Analyse des Situationsbildes Hinweise darüber geben, ob es überhaupt sinnvoll ist, ein derartiges Modell zu entwickeln. Geschieht dies, so kann in einer nachgelagerten Phase mit Hilfe des Grundmodells geprüft werden, wie die Entscheidung realisiert oder gegebenenfalls modifiziert werden kann.

Neben den Entscheidungsmodellen lassen sich zahlreiche weitere partielle Modelle nennen, die - vorwiegend deskriptiv orientiert - der Analyse von Teilbereichen des Grundmodells dienen.

Hierzu zählen etwa die Arbeitsgruppen-Analysen, Fluktuationsmodelle, Modelle der Verhandlungsprozesse und Gleichgewichtsmodelle.

c) Zur Verwendung des Grundmodells im
Rahmen der Zielkonfliktanalyse

Das Grundmodell wurde entwickelt, um die Ziele der betrieblichen Personalpolitik und ihre Bestimmungsgründe zu präzisieren. Dabei kam es darauf an, den dynamischen und interdependenten Charakter der betrieblichen Personalpolitik herauszuarbeiten.

Dem Grundmodell kommen im Rahmen dieser Untersuchung weiterhin folgende Funktionen zu: es soll erstens die Systematisierung personalpolitischer Zielkonflikte erleichtern und zweitens den Ansatz bilden, von dem aus mögliche Verhaltensweisen der Geschäftsführung bei der Behandlung personalpolitischer Konfliktsituationen charakterisiert werden können.

1) Vgl. S. 89 ff. dieser Arbeit.

3. Kapitel

ZUR SYSTEMATISIERUNG PERSONALPOLITISCHER ZIELKONFLIKTE

Zur Systematisierung personalpolitischer Zielkonflikte bietet sich eine Vielfalt von Kriterien an, die es erlauben, die Menge aller nur möglichen Zielkonflikte der Personalpolitik in Teilmengen zu zerlegen.¹⁾

Die hier verwendeten Kriterien lassen sich in formale und materielle Kriterien unterscheiden. Dabei soll ein Kriterium dann als formal gelten, wenn es sich prinzipiell auf alle Zielkonflikte anwenden läßt; materielle Kriterien hingegen berücksichtigen die besonderen Strukturmerkmale der betrieblichen Personalpolitik.

Es ist evident, daß tatsächlich vorliegende, beobachtbare Zielkonflikte in der Regel mehreren Kriterien genügen. Systematisierungen erlauben zwar eine genaue Beschreibung personalpolitischer Zielkonflikte, besitzen indessen unter normativ-praktischen Gesichtspunkten nur beschränkten Wert. Die Ausführungen in diesem Kapitel beschränken sich deshalb darauf, Systematisierungsmöglichkeiten aufzuzeigen, ohne jedoch zugleich den dargestellten Arten von Zielkonflikten Typen der Konfliktlösung zuzuordnen.

1) Zur Typisierung von Konflikten vgl. z.B. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 94 ff.; Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S.: Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston 1964; Bühl, W.L. (Hrsg.): Konflikt und Konfliktstrategien, a.a.O.; Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 48 ff.; Fürstenberg, F.: Betriebssoziologie, a.a.O., S. 129; March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 112 ff.; Thiele, L.D.: Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmensorganisation, Diss., München 1968, S. 87.

A. Die Systematisierung personalpolitischer Zielkonflikte nach formalen Kriterien

I. Komplementär- und Konkurrenzkonflikte

Auf die Unterscheidung zwischen Komplementär- und Konkurrenzkonflikten wurde im Zusammenhang mit der begrifflichen Bestimmung von Zielkonflikten bereits eingegangen.¹⁾ Sie ist dadurch charakterisiert, daß die Veränderungen der Zielerreichung bezüglich der Ausgangsposition berücksichtigt werden.

II. Bedingte und unbedingte Zielkonflikte

Die Unterscheidung zwischen bedingten und unbedingten Zielkonflikten knüpft an das im Grundmodell wiederholt betonte situative Moment an.

Unbedingt ist der Konflikt zwischen zwei oder mehreren Zielen dann, wenn die Konsequenzen einer Entscheidung unabhängig von der gegebenen Datenkonstellation und den Alternativen bzw. den eingesetzten Instrumenten stets zu Konkurrenzkonflikten führen.

Es ist offensichtlich, daß die meisten personalpolitischen Zielkonflikte bedingten Charakter haben. Die gleiche Entscheidung kann in unterschiedlichen Datenkonstellationen bei denselben Zielen zu komplementären oder konkurrierenden Beziehungen führen; umgekehrt ist es in einer bestimmten Situation in der Regel möglich, mindestens eine Alternative zu entwickeln, die komplementäre Zielrelationen aufweist.

Der bedingte Charakter der meisten personalpolitischen Konkurrenzkonflikte resultiert aus der Vielzahl der Einflußgrößen sowie der Instabilität der subjektiven Bewertungsfaktoren, die bei allen "Zufriedenheitszielen" wirksam werden kann.

Unbedingte Zielkonflikte im Sinne von Verteilungskonflikten²⁾

1) Vgl. S. 36 f. dieser Arbeit.

2) Vgl. Aubert, V.: Interessenkonflikt und Wertkonflikt - Zwei Typen des Konflikts und der Konfliktlösung, in: Konflikt und Konfliktstrategien, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 180 ff.

treten auf, wenn objektive Zielerrechnungsgrade zugrunde gelegt werden und ein knapper vorgegebener Mittelbestand zu verteilen ist.

Wird etwa die Nettowertschöpfung¹⁾ einer Unternehmung als knapper Mittelbestand interpretiert, der auf die verschiedenen, an der Wertschöpfung beteiligten Gruppen aufzuteilen ist, so treten notwendig Konkurrenzbeziehungen auf.

Ähnlich verhält es sich bei einem fixierten freiwilligen Sozialaufwand, der mehreren Verwendungen zuzuführen ist.

Unbedingte Zielkonflikte der bezeichneten Art haben für die betriebliche Personalpolitik insofern begrenzte Bedeutung, als bei den zu treffenden Entscheidungen stets der Stimulus-Charakter objektiver Zielerreichungsgrade zu berücksichtigen ist. Die für die Personalpolitik relevante Frage ist insofern nicht primär, welche Aufteilung objektiv möglich ist; ihre Analyse konzentriert sich auf die möglichen Reaktionen der Mitarbeiter auf die Aufteilungsentscheidung.

Systematisierungsschwierigkeiten treten auf, wenn Ziele als Soll-Zustände vage formuliert werden. So enthält etwa die Formulierung "Die Unternehmung strebt eine innerbetriebliche Leistungsgerechtigkeit bei angemessener Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte an" zwei Ziele, bei denen ohne Präzisierungen nicht entschieden werden kann, ob Zielkonflikte bestehen, die ihrem Charakter nach unbedingt sind.

Erst wenn die innerbetriebliche Leistungsgerechtigkeit beispielsweise als ein Entscheidungsverhalten definiert wird, das Entgelte ausschließlich von den erzielten Mengenleistungen abhängig macht, und die Bezeichnung "soziale Gesichtspunkte" alles subsummiert, was nicht diesem Entgeltprinzip entspricht, wird der Zielkonflikt gleichsam als logische Folge unbedingt.

Eine spezifische und für die betriebliche Personalpolitik wichtige Form bedingter Zielkonflikte wird durch unvollkommene

1) Zum Begriff der Nettowertschöpfung vgl. z.B. Stobbe, A.: Volkswirtschaftliches Rechnungswesen, a.a.O., S. 104.

Information hervorgerufen.¹⁾ Fig. 35 erläutert den Sachverhalt.

$a_i \backslash D_j$	D_1		D_2	
	Gewinn	Sozialziel	Gewinn	Sozialziel
Freistellung	2	3	5	3
keine Freistellung	5	6	1	6

Fig. 35: Beispiel für Zielkonflikte infolge unvollkommener Information

Es sei davon ausgegangen, daß eine Entscheidung darüber zu treffen ist, ob eine bestimmte Fertigungsabteilung aufzulösen oder beizubehalten ist. Mit der Auflösung ist die Freistellung der bisher in der Abteilung tätigen Mitarbeiter verbunden, deren Nutzenniveau dadurch erheblich reduziert wird. Als wesentliche Kriterien der Entscheidung verwende die Geschäftsführung eine ordinal abgestufte Bewertung des Gewinn- und Sozialziels.

Bei der Prognose über die Veränderung der Zielerreichungsgrade sind zwei unterschiedliche Datenkonstellationen D_1 und D_2 auf dem Absatzmarkt zugrunde zu legen. Die in die Tabelle eingetragenen Zahlen charakterisieren die bewerteten Erreichungsgrade der beiden Ziele in Abhängigkeit von Datenkonstellation und Alternative. Würde mit Sicherheit D_1 eintreten, so entstehen keine Zielkonflikte; erst der Umstand, daß auch die Situation D_2 eintreten kann, läßt im Entscheidungsfeld Zielkonflikte entstehen.

¹⁾ Vgl. auch March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 113 f.

III. Intra- und interpersonelle Zielkonflikte

Verfolgt ein einziger Entscheidungsträger mehrere konfligierende Ziele, so liegt ein intrapersoneller Zielkonflikt vor.¹⁾

Demgegenüber entstehen interpersonelle Zielkonflikte, wenn mehrere Personen unterschiedliche Ziele verfolgen, die untereinander im Konflikt stehen.²⁾ Interpersonelle Zielkonflikte entwickeln sich zu sozialen Konflikten, wenn sie zu nicht akzeptierten Verhaltenszumutungen mit Folgeaktivitäten führen.³⁾ Die Beantwortung der Frage, ob soziale Konflikte stets interpersonelle Zielkonflikte sind, hängt davon ab, wie weit der verwendete Zielbegriff gefaßt ist. Bei einer weiten Fassung des Zielbegriffs im Sinne zu realisierender Soll-Vorstellungen ist die Frage zu bejahen. Wird hingegen der Zielbegriff auf formale organisationale Oberziele beschränkt, so ist das Auftreten sozialer Konflikte nicht an die Bedingung interpersoneller Zielkonflikte gebunden. Verfolgen etwa mehrere Personen oder Personengruppen dieselben organisationalen Oberziele, so können soziale Konflikte dann entstehen, wenn die Auffassungen über die anzustrebenden Zielerreichungsgrade, den zur Realisierung erforderlichen Mitteleinsatz oder die möglichen Konsequenzen der Alternativen divergieren.

Die Entwicklung des Grundmodells zeigte, daß die betriebliche Personalpolitik durch interpersonelle Zielkonflikte gekennzeichnet ist. Die Einführung eines mehrzentrigen politischen Systems berücksichtigt dies ausdrücklich. Jedoch sind auch innerhalb der Zentren wegen ihrer Multipersonalität interpersonelle Zielkonflikte die Regel.

-
- 1) Zu den intrapersonellen Zielkonflikten sind auch Zielkonflikte zu rechnen, bei denen die Entscheidungseinheit zwar aus mehreren Personen besteht, innerhalb der Gruppe jedoch völlige Homogenität herrscht. - Zur weiteren Systematisierung intrapersoneller Zielkonflikte vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 56 ff.; Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band I: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, a.a.O., S. 98 ff.
 - 2) Enger definiert Bidlingmaier; vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 67.
 - 3) Vgl. S. 41 dieser Arbeit.

IV. Formelle und informelle Zielkonflikte

Innerhalb der interpersonellen Zielkonflikte lassen sich formelle und informelle Zielkonflikte unterscheiden.

Formell sind diejenigen Zielkonflikte, die bewußt im betrieblichen Rollensystem institutionalisiert werden. Die Notwendigkeit hierfür ergibt sich aus der durch die Arbeitsteilung erforderlichen Zielvorgabe.¹⁾

Informelle Ziele werden dagegen von Positionsinhabern oder Personenmehrheiten aus bestimmten Werthaltungen oder Motivationsstrukturen heraus entwickelt; sie können mehr oder weniger stark von den formellen Zielen abweichen.

In der betrieblichen Wirklichkeit wird es vielfach schwierig sein, formelle und informelle Zielkonflikte scharf zu trennen. Befürwortet z.B. der technische Direktor Freistellungen, während der Arbeitsdirektor gegenteiliger Auffassung ist, so läßt sich der informelle Bestandteil in diesem Zielkonflikt kaum präzisieren. Ähnliches gilt für Zielkonflikte auf mittleren und unteren Führungsebenen.²⁾

V. Die Systematisierung nach Konfliktträgern

Konflikte lassen sich ferner nach Merkmalen differenzieren, die die Konfliktträger charakterisieren.

Nach Zahl und Art der Konfliktträger werden häufig Individuen-, Gruppen- und Organisationskonflikte unterschieden.³⁾ Je nachdem,

-
- 1) Vgl. S.27ff. dieser Arbeit. - In der Fachliteratur wird dieses Problem vor allem im Zusammenhang mit Ressortkonflikten diskutiert; vgl. dazu z.B. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 112 f.; Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 225 f.
 - 2) Vgl. Irle, M.: Soziale Systeme - Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informal Organisationen, in: Soziale Welt, Jg. XIV/1963, S. 347; Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 243 ff.
 - 3) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 96 f.; March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, a.a.O., S. 121 ff.

ob an einem Mehrpersonenkonflikt zwei oder mehrere Parteien beteiligt sind, können dyadische oder nicht-dyadische Konfliktmodelle gebildet werden.¹⁾

Die Berücksichtigung des Ranges der Konfliktträger erlaubt die Unterscheidung nach Zielkonflikten zwischen ranggleichen und rangungleichen Entscheidungseinheiten.²⁾

Werden bei Mehrpersonenkonflikten die Erwartungen der Konfliktträger hinsichtlich der Beilegungsmöglichkeiten des Konflikts zugrundegelegt, so lassen sich als idealtypische Fälle unterscheiden³⁾:

- (a) Konflikt nicht umgehbar, Interessenausgleich unmöglich
- (b) Konflikt umgehbar, Interessenausgleich unmöglich
- (c) Konflikt nicht umgehbar, Interessenausgleich möglich.

Weitere Systematisierungsmöglichkeiten ergeben sich, wenn die motivationale Struktur der Konfliktträger berücksichtigt wird und die Typisierung den Klassen sozio-emotionaler Beziehungen folgt.⁴⁾

VI. Quantitative und qualitative Zielkonflikte

Bisher wurde in der Regel unterstellt, daß die Erreichung von Zielen in irgendeiner Weise quantifiziert und kontinuierlich dargestellt werden kann. Die Analyse der Änderung der Zahlenwerte führte dabei zur Ermittlung jeweiliger Zielkonflikte.

Vielfach entstehen jedoch Entscheidungssituationen, in denen Ziele qualitativ formuliert und entweder vollständig oder gar nicht realisiert werden können. Typisch hierfür sind Entweder-oder-Entscheidungen.⁵⁾

1) Vgl. Bühl, W.L.: Einleitung - Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie, in: Konflikte und Konfliktstrategien, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 16 ff.

2) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 96 f.

3) Vgl. die Darstellung bei Kupsch, P.U. und Marr, R.: Personalwirtschaft, in: Industriebetriebslehre, hrsg. von E. Heinen, a.a.O., S. 555 f.

4) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 211 ff.

5) Diese Situation entspricht der Zielantinomie, vgl. S. 33 dieser Arbeit.

Unter diesem Aspekt lassen sich quantitative und qualitative Zielkonflikte unterscheiden. Erwägt etwa die Geschäftsführung den Bau von Werkwohnungen und Kantinen und schließt auf Grund eines knappen Mittelbestandes die Realisierung des einen Zielles die des anderen aus, so liegt ein qualitativer Zielkonflikt vor. Die Matrix gewinnt das in Fig. 36 dargestellte Aussehen.

	Wohnungen	Kantine
a_1	ja	nein
a_2	nein	ja

Fig. 36: Beispiel für einen qualitativen Zielkonflikt

Auch dieses Beispiel zeigt, daß die Art der Zielformulierung bestimmt, ob und welche Zielkonflikte auftreten.

So wird in dem Beispiel eine Umformulierung der Entscheidungssituation zu erwarten sein, die weitere Kriterien zur Bewertung der Alternativen heranzieht.

VII. Aktuelle und potentielle Zielkonflikte

Aktuell ist ein Zielkonflikt dann, wenn eine bestimmte Situation eine Entscheidung unter der Bedingung konfligierender Ziele erfordert.

Potentielle Zielkonflikte sind demgegenüber generell mögliche Zielkonflikte, die jederzeit aktualisiert werden können.

Interpersonelle potentielle Zielkonflikte lassen sich als soziale Konfliktpotentiale interpretieren, wie sie in allen Bereichen der Unternehmung bestehen.

Innerhalb der personalpolitischen Entscheidungen lassen sich entsprechend der Unterscheidung in aktuelle und potentielle Zielkonflikte die Entscheidungen isolieren, die primär an einer vorsorglichen Konfliktmeidung orientiert sind.

Eine Systematisierung möglicher Strategien der Konfliktmeidung wird im 4. Kapitel vorgenommen.

VIII. Systematisierungen nach der Stellung der Ziele im Zielsystem der Unternehmung

Zu weiteren Typen von Zielkonflikten gelangt man, wenn von der Zielhierarchie der Unternehmung ausgegangen wird.¹⁾

Danach lassen sich vertikale und horizontale Zielkonflikte unterscheiden.

Vertikale Zielkonflikte liegen vor, sofern durch eine Entscheidung der Erreichungsgrad des Unterzieles erhöht, der des Oberzieles jedoch verringert wird. Beispielhaft sei der mögliche Konflikt zwischen Arbeitsproduktivität und Gewinn genannt.

Gehören die konfligierenden Ziele zu derselben hierarchischen Ebene, so handelt es sich um horizontale Zielkonflikte. Hier kann z.B. auf konfliktäre Beziehungen zwischen einzelnen Unterzielen der betrieblichen Personalpolitik hingewiesen werden.²⁾

Aus der weitgehenden Isomorphie zwischen Formalorganisation und Zielhierarchie folgt, daß horizontale und vertikale Zielkonflikte in entsprechenden formellen Zielkonflikten zwischen ranggleichen und rangungleichen Entscheidungseinheiten zum Ausdruck kommen.

IX. Konflikte zwischen mittelorientiert formulierten Unterzielen

Mittelorientiert formulierte Unterziele tragen vielfach heuristischen Charakter.

Zur Erläuterung diene die Aussage: "Der Lohn soll gerecht und einfach zu ermitteln sein."³⁾

1) Vgl. S.26f. dieser Arbeit.

2) Vgl. S.72ff. und S. 97 dieser Arbeit.

3) Vgl. Brown, J.A.C.: Psychologie der industriellen Leistung, Hamburg 1956, S. 130.

Die Aussage enthält zwei Ziele, die bei der Anwendung des Instruments "Entgeltpolitik" zu realisieren sind. Sie tragen insofern heuristischen Charakter, als sie "zweckmäßige" Orientierungspunkte bei der Suche nach der optimalen Entgeltform darstellen. Eine Reflexion auf die Oberziele hin ergibt mehrfache und unscharfe Relationen.

Die Realisierung eines als gerecht empfundenen Lohnes steigert stets die Sozialzielerreichung und in der Regel - jedoch keineswegs immer - die Erreichung ökonomischer Ziele. Die Forderung nach "Einfachheit" in der Lohnbestimmung kann ebenfalls mehreren Zielen dienen. Je einfacher der Lohn zu ermitteln ist, um so geringer ist die Gefahr, daß die Mitarbeiter sich durch Manipulationen übervorteilt sehen. Nicht-operationale Lohnkriterien wecken Mißtrauen und mindern die Zufriedenheit. Insofern kann ein einfach zu ermittelnder Lohn sozialen Zielen dienen. Da operationale Lohnkriterien überdies die Voraussetzung für die Herbeiführung finanzieller Anzeizeffekte bilden, kann auch die Erreichung ökonomischer Ziele verbessert werden.

Ein weiterer Vorteil einfach zu ermittelnder Entgelte liegt in der Reduktion der Kosten für die Lohnfindung und Lohnabrechnung. Dennoch treten zwischen den Zielen "Entgeltgerechtigkeit" und "Einfachheit" bei der Entgeltermittlung oft konfliktäre Relationen auf; sie resultieren aus der Problematik, die mit der Lohngerechtigkeit verknüpft ist.¹⁾ Selbst bei einer Beschränkung auf die Ermittlung eines leistungsgerechten Lohnes, die etwa über die Arbeitsplatzbewertung zu Lohnsatzdifferenzierungen führt und subjektive Leistungen durch Differenzierungen in der Lohnform berücksichtigt, sind bereits mehrere Kriterien und Gewichtungsfaktoren zugrunde zu legen.

Die Forderung nach Gerechtigkeit verlangt dabei die Berücksichtigung möglichst vieler Einflußgrößen, sie steht insofern der Forderung nach Einfachheit entgegen.

Konfliktäre Relationen bei mittellorientiert formulierten Unterzielen stellen in der betrieblichen Personalpolitik keine Ausnahmen dar; sie lassen sich bei vielen "Grundsätzen" der Per-

1) Vgl. z.B. Braun, W.: Die betriebliche Lohnfindung, in: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, a.a.O., S. 19 ff.

sonalpolitik sowie Handlungsregeln beim Einsatz personalpolitischer Instrumente¹⁾ aufzeigen. Ihre Lösung erfolgt in der Regel durch die Fixierung einer vom Anspruchsniveau abhängigen Mindesterreicherung der einzelnen, als Kriterien verwendeten Ziele.

X. Zielkonflikte auf der Zeitachse

Entscheidungskonflikte können bei der gleichen Zielgröße dann entstehen, wenn unterschiedliche Planungshorizonte berücksichtigt werden. So treten zwischen kurz- und langfristig orientierten Zielen vielfach konfliktäre Beziehungen auf.

Bei der Darlegung der Auswirkung von Innovationen auf die betriebliche Personalpolitik wurde auf mögliche Konflikte zwischen kurz- und langfristigen Sozialzielen hingewiesen.

Ähnliches gilt für die personalpolitischen Sachziele. Lohnpolitische Entscheidungen, die kurzfristig den Personalkostenanteil je Leistungseinheit reduzieren, können langfristig über erhöhte Fluktuation und erschwerte Beschaffung von Mitarbeitern erhebliche Progressionen der Personalkosten verursachen. Umgekehrt schaffen Ausbildungsinvestitionen in langfristiger Betrachtung die Voraussetzungen für Gewinnsteigerungen, schmälern jedoch kurzfristig den Periodengewinn.

Die Berücksichtigung des Zeitaspekts kann auch in der Weise erfolgen, daß Konflikte nach ihrem Auftreten in den Phasen des Entscheidungs-Prozesses systematisiert werden; danach lassen sich Planungs- und Realisationskonflikte unterscheiden.²⁾

1) Vgl. z.B. Baierl, F.: Produktivitätssteigerungen durch Lohnanreizsysteme, 4. Aufl., München 1965, S. 30.

2) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 98.

B. Die Systematisierung personalpolitischer Zielkonflikte nach materiellen Kriterien

I. Die Systematisierung nach dem Inhalt der Ziele

Ausgang dieser Systematisierung ist die inhaltliche Analyse der bei personalorientierten Entscheidungen benutzten Zielvorstellungen.

Entsprechend dem Grundmodell erscheint es sinnvoll, Sozialziele und Sachziele innerhalb der Personalpolitik zu unterscheiden.

Demnach lassen sich drei Gruppen von Zielkonflikten bilden:

- (a) Zielkonflikte zwischen personalpolitischen Sach- und Sozialzielen,
- (b) Zielkonflikte zwischen Sozialzielen,
- (c) Zielkonflikte zwischen personalpolitischen Sachzielen.

Diese Einteilung ist insofern idealtypisch, als über Interdependenzen und Ausstrahlungseffekte sozial orientierte Entscheidungen stets auch ökonomisch relevant werden können und umgekehrt.

Andererseits werden bei den personalpolitischen Entscheidungen gewöhnlich Ziele als Kriterien benutzt, die relativ einfach den beiden Zielgruppen zugeordnet werden können.

II. Die Systematisierung nach Ursachengruppen

Unter Zugrundelegung des entwickelten Grundmodells der betrieblichen Personalpolitik lassen sich zwei Gruppen von Ursachen unterscheiden, die aktuelle Zielkonflikte in der Personalpolitik hervorrufen können.

Die erste Gruppe umfaßt Veränderungen in der Datenkonstellation, aus denen sich Entscheidungssituationen mit konfligierenden Zielen ergeben. Dem Entstehungsbereich nach handelt es sich hier um *e x o g e n e* Konfliktursachen. Die Erläuterung des Grundmodells zeigte, daß dateninduzierten Zielkonflikten in der betrieblichen Personalpolitik eine hervorragende

Bedeutung zukommt. Je nach der Art der Datenänderung lassen sich innerhalb der exogenen Zielkonflikte weitere Typisierungen vornehmen.

Resultieren die Zielkonflikte aus Veränderungen innerhalb der Sozialstruktur der Unternehmensorganisation, so können derartige Zielkonflikte als *e n d o g e n* bezeichnet werden. Das Grundmodell legt nahe, innerhalb der endogenen Zielkonflikte zwei Untergruppen zu bilden. Die Entstehung endogener Zielkonflikte kann einmal durch veränderte Präferenzen der Organisationsteilnehmer, zum anderen durch Veränderungen innerhalb der Machtrelationen begründet sein.

Präferenzverschiebungen zeigen sich in veränderten Erwartungen, die von den Organisationsteilnehmern an die Unternehmung herangetragen werden. Beispielsweise kann die wachsende Unzufriedenheit bestimmter Mitarbeitergruppen hinsichtlich der Gestaltung der Zusammenarbeit eine Veränderung der personalpolitischen Konzeption erfordern, bei der neue Zielkonflikte entstehen und zu lösen sind.¹⁾

Endogene Zielkonflikte können ferner bei relativ konstanten Präferenzstrukturen der Organisationsteilnehmer dann entstehen, wenn veränderte Machtrelationen innerhalb der betrieblichen Sozialstruktur eine Änderung der Personalpolitik auslösen. Beispielsweise hierfür können etwa personelle Veränderungen in der Geschäftsführung genannt werden, aus denen neue personalpolitische Entscheidungssituationen mit konfligierenden Zielbeziehungen resultieren.

III. Die Systematisierung nach personalpolitischen Instrumenten

Die Systematisierung nach personalpolitischen Instrumenten benutzt den gemeinsamen Bezugsrahmen personalpolitischer Aktivitäten als Kriterium.

1) Zu innerbetrieblichen Konfliktursachen vgl. auch Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 48 ff.

Die Zielkonflikte werden nach der Art der dominant verwendeten Instrumente gruppiert.

Den bereits aufgeführten Instrumenten¹⁾ entsprechend lassen sich neun Gruppen von Zielkonflikten bilden. Dieses Kriterium kann leicht mit dem an dem Inhalt der Ziele orientierten Kriterium kombiniert werden.

Zur Bestimmung des Zielkonfliktes sind dann jeweils die verwendeten Kriterien sowie die Art des eingesetzten Instruments zu prüfen.

So lassen sich etwa innerhalb lohnpolitischer Zielkonflikte konfliktäre Beziehungen zwischen Sach- und Sozialzielen, mehreren Sachzielen oder mehreren Sozialzielen unterscheiden.

1) Vgl. S.51 f. dieser Arbeit.

4. Kapitel

DIE BEHANDLUNG PERSONALPOLITISCHER ZIELKONFLIKTE DURCH DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

A. Autonomie- und Flexibilitätsstreben als übergeordnete Orientierungspunkte der Konfliktbehandlung

Während bei der Entwicklung des Grundmodells die Mehrzentrigkeit des politischen Systems ausdrücklich berücksichtigt wurde und in der Darlegung symmetrischer Beziehungen zum Ausdruck kam, wird diese Betrachtungsweise weiterhin insofern aufgegeben, als die Behandlung der Konflikte durch die Geschäftsführung in den Mittelpunkt der Analyse rückt.

Die Überlegungen gewinnen dadurch zunehmend normativen Charakter im Sinne eines Konfliktmanagements.¹⁾

Das Grundmodell bleibt insofern Grundlage der Überlegungen, als davon ausgegangen wird, daß das Zentrum "Geschäftsführung" sich bei personalpolitischen Entscheidungen primär an der befriedigenden Erreichung der dominanten Ziele Sicherheit, Wachstum und Gewinn orientiert. Realtypisch wird unterstellt, daß die Geschäftsführung eine mittel- oder langfristige Konzeption entwickelt, in der ein bestimmtes Erwartungsniveau der drei Ziele im Rahmen relativ breiter Toleranzgrenzen festgelegt wird. Zugleich enthält die Konzeption - ebenfalls in Form von Umrißplanungen - bestimmte Vorstellungen über zu erreichende Sachziele und die dazu einzusetzenden Mittel. Grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung einer Konzeption durch die Geschäftsführung ist ein vorgegebener Autonomiebereich.

Teil der unternehmenspolitischen Konzeption ist die personalpolitische Konzeption, die allgemeine Grundsätze für die Verwendung personalpolitischer Instrumente entwickelt und personalpo-

1) Zum Begriff des Konfliktmanagements vgl. Galtung, J.: Institutionalisierte Konfliktlösungen, in: Konflikt und Konfliktstrategien, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 116 f.

litische Sach- und Sozialziele in einer Weise formuliert, die weit genug ist, unmittelbare Konflikte zu vermeiden und situationsbedingte Anpassungen erlaubt.

Hat die Geschäftsführung im Rahmen ihrer Autonomie eine bestimmte Konzeption entwickelt, so kommt es in der Phase der Realisation darauf an, auftretende Schwierigkeiten, die sich aus der Komplexität und Unübersichtlichkeit der Umwelt situationsbedingt ergeben, zu überwinden.

Die Flexibilität der Geschäftsführung wird damit zu einer der wichtigsten Erfolgsprämissen bei der Verwirklichung der personalpolitischen Konzeption.¹⁾

Autonomie- und Flexibilitätsstreben lassen sich unter diesem Aspekt als die beiden übergeordneten Orientierungspunkte der Geschäftsleitung bei der Behandlung und Steuerung von Konflikten interpretieren.

Je größer die Autonomie ist, um so geringer ist die Gefahr, daß das Feld personalpolitischer Grundsatzentscheidungen durch die Forderungen anderer Zentren eingeengt wird. Autonomie bedeutet in dieser Hinsicht Unabhängigkeit sowohl bei der Formulierung der Ziele als auch bei der Verwendung personalpolitischer Instrumente. Ist umgekehrt der Autonomiegrad gering, so entstehen Zielkonflikte schon deshalb weit häufiger, weil Ziele anderer Zentren im Entscheidungsfeld berücksichtigt werden müssen.

Ähnliches gilt für die Flexibilität. Die Fähigkeit, auftretenden Störgrößen - etwa in Form neuer personalpolitischer Forderungen anderer Zentren - durch rasche Anpassung in der Verwendung der Instrumente oder eine die Konzeption grundsätzlich nicht gefährdenden Umformulierung der Ziele zu begegnen, erleichtert die Vermeidung von Zielkonflikten wesentlich.

¹⁾ Vgl. Häusler, J.: Personalführung im Wandel der Wirtschaft, a.a.O., S. 87 ff.; zur Flexibilität vgl. auch Meffert, H.: Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, Habilitationsschrift München 1969.

In der sozialkybernetischen, am Regelkreis orientierten Interpretation¹⁾ bedeutet Autonomie die Kontrolle über die vorzuziehenden, die Konzeption repräsentierenden Sollgrößen, während die Flexibilität um so höher ist, je größer das verfügbare Stellgrößenpotential ist.

Autonomie- und Flexibilitätsstreben ergänzen einander; sie sind Ausdruck eines machtorientierten Verhaltens.

Die bisherigen Überlegungen legen es nahe, unter dem Konfliktaspekt zwei Typen personalpolitischer Entscheidungen getrennt zu behandeln.

Eine erste Gruppe bilden Dispositionen, die auf eine vorsorgliche Vermeidung von Konflikten abzielen. Es handelt sich hier um vorbeugende Maßnahmen, die im Sinne einer Konfliktprophylaxe das Auftreten dysfunktionaler Konflikte im betrieblichen Sozialsystem verhindern sollen. Konfliktprophylaktische Dispositionen bilden den Gegenstand des Abschnitts B dieses Kapitels.

Eine zweite Gruppe von Entscheidungen ist demgegenüber dadurch gekennzeichnet, daß eine Situation vorliegt, die von der Geschäftsführung die Lösung eines aktuellen Zielkonflikts erfordert. Auf reagierende Verhaltensweisen der Geschäftsführung in derartigen Situationen soll im Abschnitt C dieses Kapitels eingegangen werden.

B. Die Vermeidung dysfunktionaler Konflikte durch vorsorgliche Dispositionen

Soziale Konflikte innerhalb der Belegschaft sind dann dysfunktional, wenn sie die befriedigende Erreichung der von der Geschäftsführung dominant verfolgten Ziele gefährden.

Unter normativem Aspekt besitzt daher die Frage, wie dysfunktionale soziale Konflikte vermieden werden können, für die

1) Vgl. S.89 ff. dieser Arbeit.

Geschäftsführung zentrale Bedeutung.¹⁾

Die auf Konfliktmeidung abzielenden Dispositionen lassen sich unter dem Kriterium des primären Wirkungsbereiches in unternehmensextern und unternehmensintern orientierte Dispositionen unterteilen. Wird als zweites Kriterium die Frage hinzugezogen, ob die Disposition primär auf die Verbesserung des Informationsstandes oder auf ein gestaltendes Eingreifen abzielt, so können die vier in Fig. 37 dargestellten, der Konfliktmeidung dienenden Dispositionsgruppen unterschieden werden.

Die Isolierung von Dispositionen, die primär den Informationsstand verbessern sollen, erscheint zweckmäßig, weil sie bei der Konfliktmeidung von besonderer Wichtigkeit sind und oft unabhängig von Gestaltungsdispositionen getroffen werden. Sie erlauben eine ständige Situationsanalyse und schaffen - sofern dies erforderlich wird - die Voraussetzung für ein vorsorgliches, gestaltendes Eingreifen.

	auf verbesserte Information abzielend	auf Gestaltung abzielend
extern orientiert	extern orientierte Informationsdispositionen	extern orientierte Gestaltungsdispositionen
intern orientiert	intern orientierte Informationsdispositionen	intern orientierte Gestaltungsdispositionen

Fig. 37: Gruppen vorsorglicher, konfliktmeidender Dispositionen

In allgemeiner Betrachtung ist es das Ziel von Informationsdispositionen, ein sensibles Informationssystem aufzubauen, das die Geschäftsführung gleichmäßig mit Informationen über Konfliktpo-

1) Einen Überblick über einige Konzepte zur Sicherung interpersonell konfliktfreier Zielbildungsprozesse gibt Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 68 ff.

tentiale versorgt. In der Regel wird die Geschäftsführung hierbei das bereits aus ökonomischen Gründen institutionalisierte Informationssystem benutzen können, das um eine Reihe spezifischer Rezeptoren und Speichereinheiten zu erweitern ist und aus dessen Informationsströmen die konfliktrelevanten Bestandteile zu selektieren sind.

Die folgenden Überlegungen gehen von den vier in Fig. 37 aufgeführten Dispositionsgruppen aus; ihrer Bedeutung entsprechend sollen dabei die intern orientierten Gestaltungsdispositionen ausführlicher behandelt werden.

I. Extern orientierte Informationsdispositionen

Zu dieser Gruppe von Dispositionen zählen diejenigen, die die ständige Beobachtung der für die soziale Situation des Betriebes relevanten Datenkränze gewährleisten. Das sind insbesondere die Entwicklungen auf dem Arbeits- und Absatzmarkt sowie vergleichende Analysen über personalpolitische Maßnahmen konkurrierender und regional benachbarter Unternehmungen. Zur Erfassung der relevanten Daten steht ein umfangreiches, in der Marktforschung entwickeltes methodisches Instrumentarium zur Verfügung.¹⁾

Eine wichtige spezifische Gruppe externer Informationen stellen Informationen über das Eignungspotential von Bewerbern dar. Entsprechende Dispositionen betreffen die Art und Auswertung von Bewerbungsunterlagen und Eignungsuntersuchungen als Voraussetzung von Einstellungsentscheidungen.²⁾ Die konfliktmeidende Wirkung derartiger Dispositionen beruht auf der Abstimmung

1) Zur Arbeitsmarktforschung vgl. Hüttner, M.: Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965, S. 286; Marx, A.: Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963, S. 62 ff.; Overbeck, J.F.: Marktforschung am Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 96 ff. Zur Absatzmarktforschung vgl. z.B. Behrens, K.Ch.: Demoskopische Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden 1966.

2) Zur Eignungsuntersuchung von Bewerbern vgl. Overbeck, J.F.: Marktforschung am Arbeitsmarkt, a.a.O., S. 77 ff.

zwischen den Anforderungsmerkmalen der Position und den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Die Freude an der Tätigkeit und die Möglichkeit der Persönlichkeitsentfaltung durch die Arbeit als wichtige, der Konfliktmeidung dienende Satisfaktoren hängen von einer derartigen Abstimmung ab.

Das im Teil II dieser Arbeit dargestellte Befragungsmaterial stützt die These, daß eine systematische Arbeitsmarktforschung von den befragten Unternehmungen nur in geringem Umfang betrieben wird. Die befragten Personalleiter gewinnen die relevanten Informationen über den unternehmensexternen Bereich überwiegend fallweise bei Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen; dabei kommen der Analyse von Bewerbungen und dem Informationsaustausch mit kooperierenden Unternehmungen die relativ größte Bedeutung zu.¹⁾

II. Intern orientierte Informationsdispositionen

Zweck dieser Dispositionen ist es, die Entwicklung relevanter sozialer Relationen innerhalb der Unternehmung frühzeitig zu erkennen und unter dem Gesichtspunkt möglicher dysfunktionaler Konflikte zu beurteilen.

Typische Dispositionen dieser Art betreffen die bereits erwähnten Indikatoren des Betriebsklimas. Die systematische Auswertung von Beschwerden, Entlassungsgesprächen und individuellen Explorationen erlaubt in der Regel die Lokalisierung aktueller Konflikte innerhalb der Belegschaft.²⁾

Von besonderem personalpolitischen Interesse ist hierbei die Präzisierung der jeweiligen Frustratoren und Satisfaktoren, die auf die Mitarbeiter wirken.³⁾ Starke Frustrationseffekte

1) Vgl. Teil II, S. 260 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. Fischer, G.: Die Belegschaftsbefragung als Mittel zur Meinungsforschung, in: MuA, 1966, S. 76-79.

3) Vgl. Hofstätter, P.R. und Tack, W.H.: Menschen im Betrieb, a.a.O., S. 94 f.

prädisponieren im Sinne der Frustrations-Aggressions-These¹⁾ häufig offene soziale Konflikte; ihrer ständigen Kontrolle und Neutralisierung ist daher seitens der Geschäftsführung besondere Aufmerksamkeit zuzuwenden.

Umgekehrt ist die Kenntnis der Satisfaktoren notwendig, wenn ein pareto-optimaler sozialer Zustand sowie Komplementärrelationen zwischen ökonomischen und sozialen Zielen realisiert werden sollen.²⁾

Eine weitere wichtige Gruppe von intern orientierten Informationsdispositionen betrifft die Beschaffung und Verfügbarkeit von Informationen über die einzelnen Mitarbeiter. Eine sorgfältig geführte Personalkartei ist die Voraussetzung rationaler personeller Entscheidungen sowohl unter ökonomischen als auch sozialen Kriterien. Auch die Institutionalisierung eines effizienten Beurteilungswesens vermag Konfliktpotentiale erheblich zu vermindern.

Konfliktmeidende Funktion kommt ferner denjenigen internen Informationsdispositionen zu, die den ständigen Überblick über den Personalbedarf sichern und die vorausschauende Planung von Personalbeschaffung, -ausbildung und -einsatz ermöglichen. Beispielsweise hierfür können Dispositionen genannt werden, die die Entwicklung von Stellenplänen oder Personalanforderungen durch einzelne Unternehmensabteilungen regeln.³⁾

In der betrieblichen Praxis scheinen bei der Ermittlung interner sozialer Konfliktpotentiale die Analyse von Fluktuation und Kündigungen sowie der enge Informationsaustausch mit Unternehmensabteilungen und Betriebsrat zu dominieren.⁴⁾

1) Vgl. Miller, N.E. u.a.: Die Frustrations-Aggressions-Hypothese, in: Die Motivation des menschlichen Handelns, Hrsg. Hans Thomae, Köln usw. 1965, S. 205 ff.

2) Vgl. S. 105 f. dieser Arbeit.

3) Vgl. z.B. Friedrichs, H.: Praxis und Probleme einer langfristigen Personalplanung, in: MuA 1964, S. 5-8; Sympher, P.: Wie Vorgesetzte Personalmaßnahmen beantragen sollen, in: MuA 1967, S. 144-147.

4) Vgl. Teil II, S. 260 ff. dieser Arbeit; auffallend ist die kontroverse Bewertung von Beurteilungsinformationen durch die Befragten.

III. Extern orientierte Gestaltungsdispositionen

Hierunter fallen Dispositionen, die zur Vermeidung sozialer Konflikte eine Einflußnahme auf unternehmensexterne Bereiche anstreben.

Je größer die Umweltkontrolle des Unternehmens ist, um so eher lassen sich tendenziell soziale Konflikte vermeiden.

Besitzt etwa eine Unternehmung sowohl auf dem Absatz- als auch auf dem Beschaffungsmarkt eine starke und gesicherte Position, so ist der Zwang, jeweilige konfliktträchtige Anpassungsentscheidungen vornehmen zu müssen, erheblich gemildert. Ein Monopolist vermag höhere Löhne und Sozialaufwendungen eher zu überwälzen als ein Polypolist, der starkem Konkurrenzdruck ausgesetzt ist.

Zu den extern orientierten Gestaltungsdispositionen sind auch diejenigen Dispositionen zu zählen, die - etwa über Interessenverbände - durch Einflußnahme auf gesetzgebende und staatliche Institutionen die rechtlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen zur Konfliktmeidung schaffen oder verbessern.¹⁾

Dispositionen dieser Arbeit werden vor allem zwei Ziele intendieren.

Das erste Ziel stellt die Verstärkung der Rechtsposition der Geschäftsführung dar, da Autonomie und Flexibilität in starkem Ausmaß durch den rechtlichen Datenkranz begrenzt werden. Die Orientierung an diesem Ziel zeigt sich in dem ständigen Bemühen, die rechtlichen Beschränkungen bei der Verwendung des personalpolitischen Instrumentariums zu reduzieren. Es ist evident, daß Kündigungs- und Weisungsrechten bei der Konfliktbehandlung besondere Bedeutung zukommt.

Die Einflußnahme kann ferner die unmittelbare Hilfe des Staates zur Konfliktmeidung anstreben. Als Beispiel hierfür seien Subventionen und staatliche Aufträge genannt.²⁾

1) Vgl. auch Benda, E.: Industrielle Herrschaft, a.a.O., S. 132.
2) So bietet etwa das Arbeitsförderungs-gesetz vom 1. Juli 1969 eine Reihe von Möglichkeiten, staatliche Subventionen für eine Konfliktmeidung zu nutzen.

Besonders wichtig unter den konfliktmeidenden externen Gestaltungsdispositionen sind die arbeitsmarktorientierten Maßnahmen. Je besser die Arbeitsplatzanforderungen mit dem Eignungspotential der Mitarbeiter abgestimmt werden können, um so geringer ist die Gefahr dysfunktionaler Konflikte.

Wichtige Determinanten des Betriebsklimas wie das Verhältnis des Mitarbeiters zu seiner Tätigkeit, seinen Vorgesetzten und seinen Kollegen sind insofern durch die Fähigkeit der Geschäftsführung bestimmt, eine selektive Einstellungspolitik zu betreiben. Das setzt eine sichere und attraktive Position auf dem Arbeitsmarkt voraus.

IV. Intern orientierte Gestaltungsdispositionen

Unter diesen Dispositionen sollen mitarbeiterorientierte Maßnahmen verstanden werden, die die Geschäftsführung vorsorglich trifft, um dysfunktionale Konflikte zu vermeiden oder aber - sofern sie entstehen - zu ihren Gunsten zu entscheiden.

Allgemein entstehen soziale Spannungen und Unzufriedenheit in der Belegschaft dann, wenn das Erwartungsbild, unter dem der Mitarbeiter seine Tätigkeit und Teilnahme an der Organisation sieht, nicht oder schlecht erfüllt wird.¹⁾

Divergenzen zwischen Erwartungsbild und Erfüllungsbild sind die Ursachen von Frustrationseffekten und schaffen latente Aggressions- und Konfliktpotentiale.

Will die Geschäftsleitung²⁾ diese mindern, so bieten sich ihr zwei Möglichkeiten an: entweder paßt sie das Erfüllungsbild dem Erwartungsbild an oder sie versucht umgekehrt, die Erwartungen so zu beeinflussen, daß das Erwartungsbild sich dem Erfüllungsniveau nähert.

1) Vgl. Fürstenberg, F.: Betriebssoziologie, a.a.O., S. 133.

2) Im Rahmen dieser Arbeit werden Geschäftsleitung und Geschäftsführung gleichgesetzt.

In beiden Fällen ist eine Analyse der Erwartungsstrukturen vorzunehmen, bei der etwa von den Maslow'schen Bedürfnisschichten, den Zielen der Mitarbeiter oder den Erwartungen ausgegangen werden kann, die die Mitarbeiter hinsichtlich der Verwendung einzelner personalpolitischer Instrumente besitzen.

Die auf die Abstimmung von Erwartung und Erfüllung abzielende Strategie der Konfliktmeidung hat vor allem bei Verknappungen auf dem Arbeitsmarkt erhebliche empirische Bedeutung. Sie jedoch als Wesen der Personalpolitik überhaupt anzusprechen, erscheint insofern zu einseitig, als in ihr das Harmoniekonzept zu stark betont wird. Realtypisch ist davon auszugehen, daß in vielen Fällen die Geschäftsführung die Abstimmung entweder nicht vornehmen kann oder aber nicht vornehmen will.

Es erscheint daher zweckmäßiger, die konfliktmeidenden Dispositionen der Geschäftsführung gegenüber der Belegschaft unter machttheoretischem Aspekt zu betrachten.

Danach ist die Geschäftsleitung primär daran interessiert, ihr relatives Machtpotential gegenüber der Belegschaft zu erhöhen.

Der Machtbegriff ist hier in der bereits erläuterten Weise zu interpretieren: er repräsentiert die Fähigkeit, andere Menschen so zu beeinflussen, daß die Erreichung der von dem Machtträger fixierten Ziele gewährleistet oder verbessert wird. Eine Erhöhung der relativen Macht ist daher definitionslogisch gleichbedeutend mit einer Verringerung der Konfliktwahrscheinlichkeit.

Von diesem Ansatz her sollen im Abschnitt a) zunächst Strategien dargestellt werden, die die Geschäftsführung entwickeln kann, um ihren Einfluß auf die Mitarbeiter zu erhöhen; ihre Systematisierung folgt den vier relevanten Komponenten sozialer Macht nach dem Modell von French und Raven.¹⁾

Interne Gestaltungsdispositionen verwenden personalpolitische Instrumente. Unter dem Gesichtspunkt der Konfliktmeidung ist daher die Frage von Bedeutung, wie durch den kombinierten Ein-

1) Vgl. S. 127f. dieser Arbeit.

satz der Instrumente Konflikte vermieden oder verringert werden können. Analysen hierzu bilden den Gegenstand des Abschnitts b).

Schließlich werden im Abschnitt c) interne Gestaltungsdispositionen behandelt, die die Geschäftsführung treffen kann, um soziale Konflikte innerhalb der Belegschaft zu steuern.

a) Mögliche Strategien zur Erhöhung des Einflusses auf die Mitarbeiter

1. Machterhöhung durch Vergrößerung des Sanktionspotentials als "klassische" Strategie

Sanktionen stellen Maßnahmen der Geschäftsleitung dar, die das Nutzenniveau der Mitarbeiter vermindern oder erhöhen können. Dazu zählen Kündigungsdrohungen und Gehaltskürzungen ebenso wie Belobigungen, Beförderungen und erhöhte Entgelte.¹⁾

Das Sanktionspotential der Geschäftsführung kann durch zwei Parameter charakterisiert werden.

Der erste Parameter gibt die Art und Mengen der verfügbaren Sanktionsmittel an, während der zweite Parameter Aussagen über die Wirkung der Sanktionsmittel bei den Sanktionierten macht. Beide Parameter bestimmen gemeinsam die Effizienz des Sanktionspotentials.

Ein Beispiel soll diesen Sachverhalt erläutern.

Als positives Sanktionsmittel sei die Beförderung betrachtet.²⁾ Das Ausmaß der Effizienz dieses Sanktionsmittels kann dann zunächst bestimmt werden, indem ermittelt wird, welche Beförderungen objektiv möglich sind. Ist dies geschehen, so ist zu prüfen, welchen Nutzwert die Mitarbeiter den Beförderungen beimessen. Bestehen etwa zahlreiche Beförderungsmöglichkeiten

-
- 1) Auf die Möglichkeit, Konflikte durch materielle Kompensationen zu vermeiden, weisen vor allem Cyert, R.M. und March, A. hin; vgl. Cyert, R.M. und March, A.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, New Jersey 1963, S. 117 f.
- 2) Vgl. auch Friedrichs, H.: Probleme und Möglichkeiten einer gegliederten Rangordnung im Betrieb, in: MuA 1963, S. 10 ff.; Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, a.a.O., S. 93.

ten, die jedoch keine Anreizeffekte ausüben, so ist das Sanktionsmittel "Beförderung" von geringer Effizienz.

Das Beispiel weist auf, in welche Richtung die sanktionsorientierten Dispositionen der Geschäftsleitung zielen können. Sie wird in dem angeführten Beispiel bestrebt sein, im Rahmen funktionaler Beschränkungen viele Beförderungsstufen zu institutionalisieren und jede Beförderung mit einem hohen Nutzwert auszustatten. Letzteres kann etwa durch Statussymbole, finanzielle Besserstellung oder erweiterte Befugnisse erreicht werden, wobei im einzelnen die Analyse der Erwartungsstrukturen Aufschlüsse darüber gibt, welche Reagibilität mit den jeweiligen Ausstattungsmerkmalen verbunden ist.

Allgemein gilt, daß die Geschäftsleitung im Sinne einer vorsorglichen Konfliktmeidung die Kontrolle über diejenigen Güter zu erhöhen bestrebt ist, denen die Mitarbeiter Nutzwerte beilegen. Das können sowohl materielle wie immaterielle Güter sein.

Die normativ-praktische Konsequenz hieraus stellt das Bemühen dar, die alleinige Verfügungsgewalt über die personalpolitischen Instrumente zu sichern und ihren Wirkungsgrad zu intensivieren. Die Grundzüge dieser Strategie entsprechen dem klassischen Unternehmensmodell mit den Prämissen einer ausgeprägten Machtzentralisation in der Unternehmensspitze und unproblematischen, gesicherten Autoritätsstrukturen innerhalb des betrieblichen Sozialsystems; sie läßt sich insofern als "klassische" Strategie charakterisieren.

"Klassische" Strategien, die einseitig auf die erhöhte Effizienz positiver und negativer Sanktionsmittel hin angelegt sind, stehen in hochindustrialisierten, demokratischen Gesellschaften auf wesentliche Beschränkungsfaktoren, wie sie bereits dargelegt wurden.¹⁾ Ihre Eignung zur Konfliktsteuerung muß daher als begrenzt angesehen werden; da sie in ihrer Gesamttendenz auf eine erhöhte Abhängigkeit der Mitarbeiter ausgerichtet ist, kann im Gegenteil angenommen werden, daß ihre Anwendung die Konflikthäufigkeit und Konfliktintensität in der Unternehmensorganisation erhöht.

1) Vgl. S.131 ff. dieser Arbeit. - Zur Problematik dieser Strategie vgl. auch Irle, M.: Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Betriebspsychologie, a.a.O., S. 529 f.

Die im Teil II dieser Arbeit dargestellten Befragungsergebnisse stützen deutlich diese Auffassung: die Bedeutung einer Sanktionsstrategie zur Konfliktmeidung wurde vom weit überwiegenden Teil der befragten Personalleiter als gering angesehen.¹⁾ Übereinstimmend wurden Identifikationsstrategie und eine auf Überzeugung basierende Informationspolitik als die wichtigsten Dispositionsgruppen im Rahmen einer Strategie der Konfliktmeidung angesehen.

2. Herbeiführung von Identifikationseffekten

Dysfunktionale Konflikte zwischen Mitarbeiter- und Unternehmenszielen sind dann unwahrscheinlich, wenn sich die Mitarbeiter mit den Zielen der Geschäftsführung identifizieren.²⁾

Bei der auf die Herbeiführung von Identifikationseffekten abzielenden Strategie lassen sich zwei Unterstrategien unterscheiden, die von der Geschäftsführung getrennt oder kombiniert verfolgt werden können.

Identifikationseffekte lassen sich einmal dadurch erzielen, daß im System organisatorischer Regelungen möglichst viele Komplementärbeziehungen zwischen dem ökonomischen Nutzen der Mitarbeiter und der Erreichung ökonomischer Unternehmensziele geschaffen werden.

Der Identifikationseffekt beruht hier darauf, daß der Mitarbeiter durch ein Verhalten, das seinen ökonomischen Interessen dient, gleichsam zwangsläufig auch eine verbesserte Erreichung der Unternehmensziele bewirkt.

Beispielhaft hierfür seien etwa die konsequente Einführung von Einzelakkordsystemen genannt oder - in der mittleren Führungsebene - die Verselbständigung von Abteilungen zu relativ autonomen Filialeinheiten, deren Mitarbeiter nach ihrem Beitrag zu den Oberzielen der Unternehmung entlohnt werden.

1) Vgl. Teil II, S.263ff dieser Arbeit.

2) Zur Identifikation vgl. insbesondere Hax, K.: Grundfragen betrieblicher Personalpolitik, a.a.O., S. 125 ff.

Der Nachteil dieser Identifikationsstrategie, die auf der einseitigen Nutzung ökonomischer Interessen der Mitarbeiter beruht, ist darin zu sehen, daß ihre erfolgreiche Anwendung Voraussetzungen verlangt, die in der betrieblichen Praxis gewöhnlich nicht gegeben sind. Sie erfordert die Bewertung und Zurechnung der Mitarbeiterleistung unter den Kriterien ökonomischer Oberziele und verlangt eine weitgehende Leistungsautonomie des Mitarbeiters. Aus Gründen der Operationalität werden materielle Anreize, die unmittelbar mit der Leistung verknüpft sind, eine dominierende Stellung innerhalb dieser Strategie einnehmen. Damit wird aber zugleich ein weiterer Nachteil erkennbar.

Differenzierungen der materiellen Entgelte nach den Beiträgen zur Oberzielerreichung werden nur dann die Lohnzufriedenheit nicht verschlechtern, wenn sie zugleich den Kriterien entsprechen, die der Mitarbeiter bei der Bewertung des Lohnes zugrunde legt.

Erzielt etwa die Gruppe A trotz geringer Arbeitsmühe infolge hoher Deckungsbeiträge ihrer Produkte hohe Entgelte, während dies bei der schwerer arbeitenden Gruppe B nicht der Fall ist, so sind erhebliche Konflikte zu erwarten.

Die ökonomische Funktion des Lohnes als Mittel, die Ziele der Unternehmung mit denen der Mitarbeiter zu koordinieren und auf diese Weise Identifikationen herzustellen, kann nur dann wirksam werden, wenn zugleich die sozialen Funktionen des Lohnes in der Belegschaft Berücksichtigung finden.

Dabei wird sich in der Lohndifferenzierung innerhalb einer Gruppe gewöhnlich ein mittlerer Ranggradient als optimal erweisen.¹⁾ Zu starke Differenzierungen reduzieren den Binnenkontakt und führen empirisch entweder zu starken Spannungen oder zu gruppeninternen, informellen Leistungsnormierungen, die die Differenzierung stark mindern. Zu schwache Differenzierungen vernachlässigen andererseits die soziale Funktion des Lohnes als

1) Vgl. Hofstätter, P.R. und Tack, W.H.: Menschen im Betrieb, a.a.O., S. 140. - Zu allgemeinen Entwicklungstendenzen von Lohnkurven vgl. Braun, W.: Die betriebliche Lohnfindung, in: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, a.a.O., S. 31 ff.

Statussymbol, Prestigemerkmal und Leistungsausweis.¹⁾

Eine andere Form der Identifikationsstrategie liegt dann vor, wenn die Geschäftsführung bestrebt ist, eine enge gefühlsmäßige, wertrational motivierte Bindung der Mitarbeiter an die Unternehmung herbeizuführen.

Der Identifikationseffekt entsteht hier nicht primär durch ein System finanzieller Anreizmittel, das von den ökonomischen Oberzielen her projiziert wird, sondern dadurch, daß der Mitarbeiter sich als Teilnehmer eines abgegrenzten Sozialsystems sieht, das einen autonomen Wert besitzt und dem er sich verpflichtet fühlt.

Nutzengrößen der Unternehmung werden zu Bestandteilen seiner individuellen Wertpräferenzen. Innerhalb seines Entscheidungsverhaltens gewinnt das Unternehmensinteresse eigenständige, positive Valenzen.

Identifikationseffekte dieses Typs sind für die Stabilisierung der sozialen Relationen innerhalb der Belegschaft sowie der Überlebens- und Wachstumschancen einer Unternehmung von besonderer Bedeutung. Ihre konfliktmeidende Funktion ist darin zu sehen, daß zwischen Mitarbeitern, die sich der Unternehmung als soziales System verpflichtet fühlen, eine Vielzahl autonomer und partieller Kooperationsprozesse entsteht und die Meidung dysfunktionaler Konflikte zum gemeinsamen Ziel aller Organisationsteilnehmer wird.²⁾

Identifikationseffekte konstituieren überdies eine starke Kompromißbereitschaft, die die Lösung aktueller Konflikte wesentlich erleichtert und eine Politik einseitiger Interessendurchsetzung durch Gruppen von Mitarbeitern verhindert.

1) Vgl. Fürstenberg, F.: Lohnstruktur, a.a.O., S. 58 ff.; Homans, G.C.: Theorie der sozialen Gruppe, Köln usw. 1960, S. 81 ff. und S. 373 ff.

2) Vgl. hierzu insbesondere Likert, R.: A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management, in: Modern Organization Theory, hrsg. von Mason Hair, New York usw. 1961, S. 184 ff.

Unter dem entscheidungstheoretischen Aspekt implizieren Identifikationseffekte tendenziell eine Verbesserung der Entscheidungsfindung in allen Bereichen der Unternehmung. Die Beschaffung und Weitergabe relevanter Anregungsinformationen sowie Kooperationen bei der Suche nach Alternativen und der Entwicklung von Prognoseinformationen führen zu hochwertigen Entscheidungsfeldern. Gemeinsam entwickelte Entscheidungen steigern nach gruppendynamischen Theoremen die Bindung an die gefundene Entscheidung und verringern die Irrtumswahrscheinlichkeit.¹⁾

Die Verstärkung kooperativer Prozesse durch Identifikationen mindert ferner die Gefahr einer bewußten Informationszurückhaltung; die durch Lernprozesse gewonnenen und als Entscheidungsregeln formulierten integrierten Erfahrungen fließen als wichtige Erfolgsprämissen in alle Teilbereiche der Organisation.

Die eufunktionalen Konsequenzen von Identifikationseffekten wirken sich um so stärker aus, je größer die Organisation und je höher der Grad der Leistungsautonomie bei den einzelnen Mitarbeitern ist.

Insofern erscheint es begründet, wenn die Herbeiführung von Identifikationen zu einem zentralen Ziel bei der Entwicklung personalpolitischer Konzeptionen in großen Unternehmungen wird.²⁾

Eine Identifikationsstrategie der Geschäftsführung, die eine wertrationale Bindung der Mitarbeiter anstrebt, wird sich in ihren Dispositionen an der Frage orientieren, was den Mitarbeiter veranlaßt, sich zumindest partiell mit dem "Unternehmen an sich" zu identifizieren.

Unter diesem Gesichtspunkt lassen sich zwei Gruppen von Dispositionen unterscheiden.

Identifikationseffekte werden einerseits durch das Ansehen der Unternehmung in der Öffentlichkeit hervorgerufen, andererseits durch das Vertrauen bestimmt, das der Mitarbeiter der Geschäftsführung entgegenbringt.

1) Vgl. Hofstätter, P.R.: Sozialpsychologie, Berlin 1967, S. 159 f.

2) Vgl. dazu die Befragungsergebnisse im Teil II, S. 263 ff. dieser Arbeit.

Das Ansehen der Unternehmung in der Öffentlichkeit kann die Geschäftsführung dispositiv in vielfältiger Weise beeinflussen. Die Pflege des Image kann am Leistungsprogramm anknüpfen, aber auch durch externe soziale Maßnahmen wie Stiftungen, mäzenatisches oder caritatives Wirken intensiviert werden.

Ausschlaggebend ist, ob und in welchem Ausmaß in der Öffentlichkeit die Vorstellung besteht, daß die Existenz und das Wirken der Organisation das Nutzenniveau im gesellschaftlichen Gesamtsystem erhöhen.

Je stärker diese Vorstellung entwickelt ist, um so größer ist die Identifikationsbereitschaft des Mitarbeiters. Identifikationseffekte innerhalb der Organisation entwickeln sich dann, wenn der Mitarbeiter der Geschäftsführung vertraut. Er nimmt ihre Dispositionen als Entscheidungsprämisse an, weil er weiß oder zu wissen vermeint, daß die Geschäftsführung beim Treffen dieser Dispositionen seine persönlichen Ziele in angemessener Weise berücksichtigt.

Nicht nur kurzfristige Identifikationen sind demnach nur möglich, wenn eine befriedigende Erreichung des Sozialziels als viertes Oberziel - neben Gewinn, Wachstum und Sicherheit - von der Geschäftsführung angestrebt wird.

Identifikationen lassen sich in dieser Betrachtungsweise auf Transaktionen zwischen den Zentren "Belegschaft" und "Geschäftsführung" zurückführen; der Übernahme ökonomischer Unternehmensziele durch die Mitarbeiter korrespondiert die Übernahme sozialer Ziele seitens der Geschäftsführung.

Der Befund empirischer Zielforschung rechtfertigt die Annahme, daß die Geschäftsführungen großer Unternehmen dieser Konzeption entsprechend das betriebliche Sozialziel als relativ eigenständiges Ziel verfolgen.¹⁾

1) Vgl. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 30 ff. Auch die im Teil II, S.246ff. dieser Arbeit dargestellten Befragungsergebnisse stützen deutlich die Auffassung.

Unter normativ-praktischem Aspekt ist die Frage bedeutsam, wie die Geschäftsleitung das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen kann.

Hier lassen sich vier empirisch bedeutsame Gruppen von Dispositionen relativ isolieren:

1. Dispositionen, die auf die Realisierung einer innerbetrieblichen Gerechtigkeit abzielen;
2. Dispositionen, die den Binnenkontakt verstärken;
3. Dispositionen, die die Teilnahme an Entscheidungsprozessen institutionalisieren;
4. Dispositionen, die unmittelbar sozialen Zielen dienen.

Allen vier Dispositionsgruppen kommt eine starke konfliktmeidende Bedeutung zu.¹⁾

Die Realisierung innerbetrieblicher Gerechtigkeit ist hier in der Weise zu interpretieren, daß die Geschäftsführung bestrebt ist, die personalpolitischen Instrumente in einer Weise einzusetzen, die die subjektiven Gerechtigkeitsvorstellungen der Mitarbeiter möglichst weitgehend berücksichtigt.

Wenn auch in der betrieblichen Wirklichkeit eine völlige Homogenität der Gerechtigkeitsvorstellungen nicht gegeben ist, so kann doch in der Regel wegen des gemeinsamen sozio-kulturellen Hintergrundes eine starke Ähnlichkeit im Gerechtigkeitsempfinden festgestellt werden.²⁾ Die Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter steigt in dem Ausmaß, in dem es der Geschäftsführung

1) Vgl. Hax, K.: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, a.a.O., S. 127.

2) Vgl. Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, a.a.O., S.95 f. - Daß andererseits der Gerechtigkeitsbegriff in der betrieblichen Praxis als nicht unproblematisch angesehen wird, zeigt das in Teil II dieser Arbeit dargestellte Befragungsmaterial. So lehnten vier von dreizehn Befragten die Beantwortung einer Frage ab, weil ihnen der in der Frage enthaltene Gerechtigkeitsbegriff "zu vage" erschien. Auch die Ablehnung einer völligen Entgelttransparenz wurde überwiegend mit dem Hinweis auf unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen der Mitarbeiter begründet; vgl. S.276ff. dieser Arbeit.

gelingt, ihre Dispositionen auf die gemeinsamen Gerechtigkeitsvorstellungen der Mitarbeiter abzustimmen.

Dispositionen, die der Stärkung des Binnenkontaktes dienen, benutzen das Theorem der positiven Korrelation zwischen Sympathie und Zahl der Kontakte, um Identifikationen herbeizuführen.¹⁾

Vermehrte Kontakte in der vertikalen Linie und der horizontalen Ebene der Aufbauorganisation bewirken über die Verstärkung von Sympathiebeziehungen den Abbau dichotomer Einstellungen und erzeugen in erhöhtem Maße Kohäsion und Integrationen innerhalb der Gruppen und Abteilungen.²⁾

Die Auswirkung verstärkter Kontakte über einen längeren Zeitraum wird in den von E. Mayo und seinen Mitarbeitern vorgenommenen Hawthorn-Experimenten besonders augenfällig.³⁾

Die institutionalisierte Teilnahme von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen kann prinzipiell in zwei Formen erfolgen.

Die erste Form sieht ein Mitwirken in den einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses vor, wobei das Ausmaß der Mitwirkung durch organisatorische Regelungen festgelegt wird. Entsprechend weist diese Form der Entscheidungsteilnahme graduellen Charakter auf.

Als Beispiel für Dispositionen dieser Art ist etwa die Schaffung von Informations-, Beratungs- und Entscheidungskollegien anzusehen.

Die zweite Form realisiert das Prinzip der aufgabenorientierten Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen, wie sie in der Konzeption des Management by Delegation zum Ausdruck

-
- 1) Vgl. Hofstätter, P.R.: Sozialpsychologie, a.a.O., S. 164 ff.
 - 2) Zu Dichotomie und Arbeiterbewußtsein vgl. Popitz, H. u.a.: Gesellschaftsbild des Arbeiters, a.a.O., S. 237 ff.; Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 92 f.
 - 3) Zur Bedeutung der Experimente E. Mayos vgl. z.B. Brown, J.A.C.: Psychologie der industriellen Leistung, a.a.O., S. 49 ff.

kommt.¹⁾ Dezentralisierte Entscheidungsprozesse werden hier über das durch die Arbeitsteiligkeit bedingte Ausmaß hinaus in die Struktur der Aufbau- und Ablauforganisation eingefügt. Beide Formen der Entscheidungsteilnahme repräsentieren einen kooperativen Führungsstil²⁾ und bewirken tendenziell erhöhte Identifikationen.

Sie resultieren vor allem aus zwei Effekten.

Die Entscheidungsteilnahme erhöht einerseits die Möglichkeit schöpferischer Persönlichkeitsentfaltung und damit das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters; die Vorstellung, einseitig der Fremdbestimmung eines anonymen Herrschaftsapparates ausgeliefert zu sein, wird abgebaut. Andererseits ist der Mitarbeiter in der Regel bereit, die Entscheidungsteilnahme als Vertrauen zu betrachten, das ihm von der Geschäftsführung entgegengebracht wird. Er reagiert hierauf im allgemeinen mit einem Verhalten, das das Vertrauen zu rechtfertigen versucht, verknüpft damit jedoch die Erwartung, daß die Geschäftsführung ihrerseits bereit ist, das ihr entgegengebrachte Vertrauen zu erwidern.

Führungsdelegation konstituiert und fördert insofern ein wert-rational gefärbtes, wechselseitiges Vertrauensverhältnis.

Zugleich wird damit der bereits erwähnte Transaktionscharakter im Sinne einer beiderseitig erfolgenden Zielübernahme sichtbar.

Die vierte Gruppe von Dispositionen umfaßt Maßnahmen, die unmittelbaren sozialen Zielen dienen; sie repräsentieren und dokumentieren gleichsam die Übernahme des Sozialziels als eigenständiges Oberziel im Rahmen der von der Geschäftsführung verfolgten Ziele.

1) Vgl. Wahl, M.P.: Grundzüge der Personalführung in der Unternehmung, in: Rationelle Personalführung, Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. H. Jacob, Wiesbaden 1968, S. 38.

2) Vgl. zur Auswirkung von Führungsstilen Bornemann, E.: Betriebspsychologie, a.a.O., S. 100 f. - Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 90 f. - Blake, R.R. und Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf usw. 1968, insbesondere S. 162 ff. - Gaugler, E.: Elemente des kooperativen Führungsstils, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von E. Gaugler, a.a.O., S. 114 ff. - Lössl, E.: Die betriebliche Personalorganisation und ihre psychologischen Probleme, in: Betriebspsychologie, a.a.O., S. 463 ff.

Ihre ökonomische Bedeutung ist zwar wegen der unvermeidbaren Interdependenzen unverändert gegeben, sie hat jedoch nicht primär motivierenden Charakter.

Hierzu zählen Maßnahmen einer über die gesetzlichen und ökonomischen Erfordernisse hinausgehenden betrieblichen Alters- und Heilfürsorge sowie Aufwendungen für Betriebssportgruppen, Urlaubsheime und innerbetriebliche Betreuungseinrichtungen.¹⁾

Der konfliktmeidende, Vertrauen schaffende Effekt derartiger Maßnahmen entsteht insbesondere dann, wenn die Geschäftsführung sie von sich aus trifft. Gewinnt der Mitarbeiter den Eindruck, daß die sozial orientierten Maßnahmen jeweils nur als Mittel zur Erreichung ökonomischer Zwecke betrachtet werden oder Kompromißentscheidungen aktueller sozialer Konflikte sind, so ist die Wahrscheinlichkeit einer wertrationalen Bindung gering.

Nur wenn der Mitarbeiter sieht, daß die Geschäftsführung bereit ist, in bestimmten Situationen ökonomische Ziele den Sozialzielen unterzuordnen, wird er seinerseits bereit sein, in besonderen Lagen sein Eigeninteresse dem Unternehmensinteresse unterzuordnen.

Wird das im Teil II dieser Arbeit dargestellte Befragungsmaterial zugrunde gelegt, so zeigt sich, daß aus der Sicht der befragten Personalleiter der Herbeiführung wertrationaler Bindungen vorrangige Bedeutung zukommt. Als besonders geeignet zur Erreichung dieses Zieles werden Verantwortungsdelegation und Mitwirkung an Entscheidungsprozessen angesehen, während demgegenüber die Wirkung von freiwilligen Sozialleistungen und Dispositionen, die der Stärkung des Binnenkontakts dienen, als relativ gering eingeschätzt wird.²⁾

1) Vgl. auch S. 104 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. Teil II, S. 266 f. dieser Arbeit.

3. Einflußnahme durch koorientierende Informationsstrategien

aa) Begriff und Systematisierung koorientierender Informationsgruppen

Unter Koorientierung soll hier die Gesamtheit derjenigen Aktivitäten verstanden werden, die die Unternehmensleitung zur Gestaltung der Informationsströme entwickelt, die die Unternehmenshierarchie von oben nach unten durchlaufen. Diese Aktivitäten umfassen einmal Dispositionen über das Informationsverhalten der Unternehmensleitung selbst, zum anderen Dispositionen zur Regelung des Informationsverhaltens von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen. Die zuerst genannte Aktivitätsgruppe ist mit der Informationspolitik als einem personalpolitischen Instrument der Unternehmensleitung identisch.¹⁾

Koorientierende Informationen der Unternehmensleitung lassen sich nach Ihrem Bezug zu unternehmerischen Entscheidungsprozessen in entscheidungsrelevante Informationen (Entscheidungsinformationen) und nicht-entscheidungsrelevante Information (sonstige Informationen) untergliedern.

Entscheidungsrelevante Informationen sind Informationen, die im engen Zusammenhang mit dem Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten der Unternehmensleitung stehen und von dieser den Mitarbeitern gegeben werden.

Innerhalb der Gruppe der Entscheidungsinformationen können Problem- und Durchsetzungsinformationen unterschieden werden. Während Probleminformationen die Mitarbeiter über die Problemlage orientieren und v o r dem eigentlichen Entscheidungsakt vermittelt werden, dienen Durchsetzungsinformationen der Willensdurchsetzung n a c h dem Entscheidungsakt.

Durchsetzungsinformationen enthalten mindestens Anweisungsinformationen, die die getroffene Entscheidung in Verhaltenszu-mutungen transformieren. Zusätzliche Durchsetzungsinformationen umfassen begründende und/oder motivierende Informationselemente.

1) Eine ausführliche Darstellung dieses Instruments findet sich bei Staudacher, F.: Die Informationspolitik - Ein Instrument betrieblicher Personalpolitik, a.a.O. - Zur Auswirkung des Informiertseins vgl. Bräutigam, G.: Die innerbetriebliche Information, in: Betriebspsychologie, a.a.O., S. 565 ff.

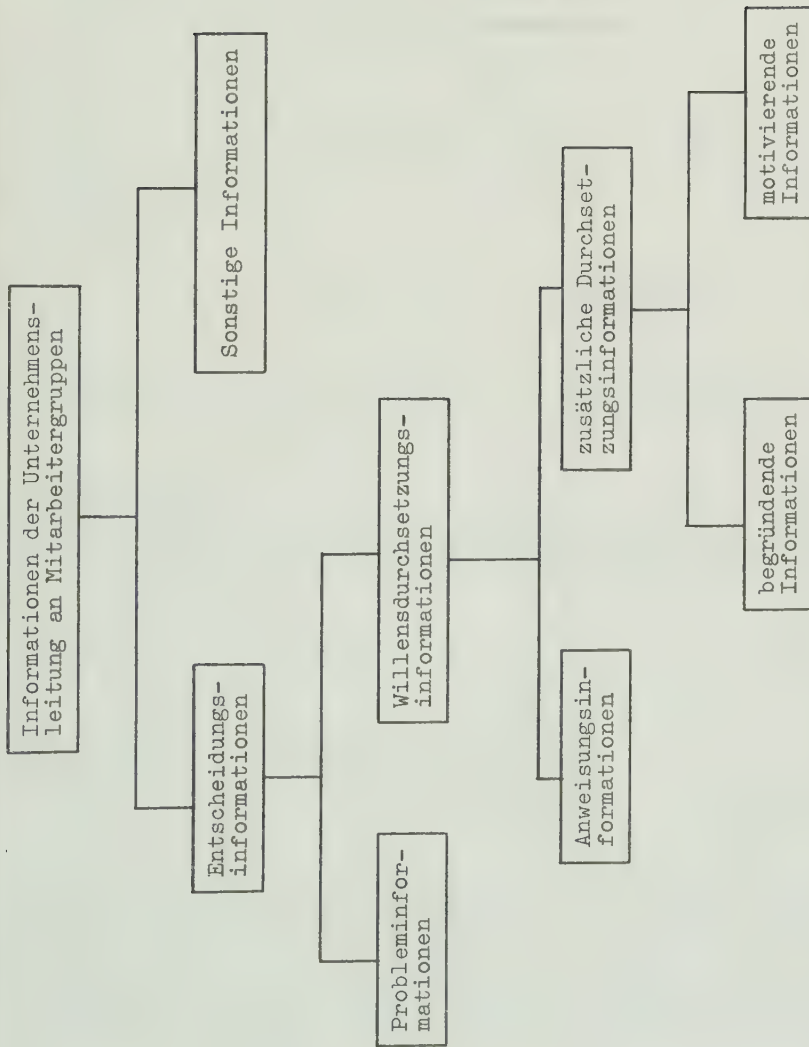


Fig. 38: Koorientierende Informationsgruppen

Während begründende Informationen die rationalen Bestimmungsgründe der Entscheidung darlegen, beabsichtigen motivierende Informationen die Aktivierung von Elementen in der Gesamtheit der individuellen Motivationsstruktur der Mitarbeiter.

Koorientierung im engeren Sinn als expert power beschränkt sich auf die Wirkung begründender Informationselemente.

Fig. 38 stellt die entwickelten Informationsgruppen zusammenfassend dar.

bb) Zur Konfliktrelevanz koorientierender Informationsgruppen

Die Absicht, dysfunktionale Konflikte vorsorglich zu meiden, legt die Frage nach der Konfliktrelevanz einzelner Informationsgruppen nahe.

S o n s t i g e I n f o r m a t i o n e n besitzen keine unmittelbare Konfliktrelevanz, da sie keine Verhaltensanweisungen enthalten. Ihre konfliktmeidenden Funktionen resultieren sowohl aus der erhöhten Befriedigung des allgemeinen Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter als auch aus dem Umstand, daß die Unternehmensleitung über diese Informationsgruppe die Einstellung und Meinung beeinflussen kann. Die Analysen von Hovland zeigen die wichtige Bedeutung von Einstellung und Meinung als intervenierende Variable im individuellen Entscheidungsprozeß; die Bereitschaft, Verhaltenszumutungen zu akzeptieren, hängt insofern stark von der Koorientierung dieser Variablen ab.¹⁾

P r o b l e m i n f o r m a t i o n e n weisen gegenüber den "sonstigen Informationen" ein höheres Maß an unmittelbarer Konfliktrelevanz auf, weil sie mögliche Verhaltenszumutungen erkennen lassen. Probleminformationen gewinnen für die Unternehmensleitung dann besondere Bedeutung, wenn sie die Mitarbeiter zu Rückinformationen veranlassen, durch die die Reaktion auf zuge- mutete Verhaltensweisen prognostiziert werden kann.

Probleminformationen und Rückinformationen erlauben es, das

¹⁾ Vgl. Hovland, C., Janis, J.L., Kelley, H.H.: Communication and Persuasion, New Haven 1953.

personalpolitische Entscheidungsfeld schärfer zu strukturieren und Zielkonflikte zu erkennen, ohne daß diese bereits als soziale Konflikte zum Ausbruch kommen; für eine Strategie vorsorglicher Konfliktmeidung sind sie deshalb unerlässlich.

Die vom Verfasser gewonnenen Befragungsergebnisse zeigen die zentrale Funktion des Betriebsrates im Prozeß der Gewinnung von Rückinformationen; übereinstimmend wurde von den befragten Personalleitern angegeben, daß wichtige personalpolitische Entscheidungen erst nach einem gewöhnlich über die gesetzlichen Bestimmungen des alten Betriebsverfassungsgesetzes hinausgehenden Informationsaustausch mit dem Betriebsrat getroffen werden.

Willensdurchsetzungsinformationen weisen das höchste Maß an Konfliktrelevanz auf, da sie infolge der in ihnen enthaltenen Verhaltenszumutungen unmittelbar zur Nichtakzeptierung führen können.

Dies gilt definitionslogisch insbesondere für die Anweisungsinformationen.

Die konfliktauslösende Funktion dieser Informationsgruppe hängt von einer Reihe von Variablen ab, die im Rahmen dieser Arbeit bereits genannt wurden.¹⁾

Unter dem Aspekt einer koorientierenden Informationspolitik sind die zusätzlichen Durchsetzungsinformationen mit begründeten und/oder motivierenden Informationselementen als wesentliche Konflikt determinanten anzusehen.

Hinsichtlich der begründenden Informationselemente kann eine überwiegend konfliktmeidende Wirkung vermutet werden. Sie resultiert aus der generell positiven Einstellung gegenüber zweckrationalem Verhalten im ökonomischen Bereich.²⁾ Die Konfliktwahrscheinlichkeit sinkt entsprechend, wenn den Mitarbeitern die Rationalität der Entscheidung einsichtig gemacht werden kann. Dies gelingt um so

1) Vgl. S. 77 dieser Arbeit.

2) Dies zeigt sich beispielsweise in der Einstellung der Mitarbeiter zu Rationalisierungsinvestitionen; vgl. dazu RKW-Studie: Aspekte des technischen Wandels, a.a.O., S. 340 f.

besser, je qualifizierter die Begründung und je höher der Sachkenntnisstand der Mitarbeiter ist.

Begrenzt werden die Wirkungsmöglichkeiten einer vorwiegend begründenden Informationsstrategie durch den erforderlichen Kommunikationsaufwand sowie den Umstand, daß begründete Informationen Konflikte dann nicht vermeiden, wenn die vom Mitarbeiter wahrgenommenen Nutzeninbußen infolge der Entscheidung kritische Werte überschreiten. Die konfliktmeidende Wirkung einer begründenden Informationsstrategie ist insofern an die Voraussetzung einer Mindesterreicherung von Basiszielen der Mitarbeiter gebunden.

M o t i v i e r e n d e I n f o r m a t i o n s e l e m e n t e innerhalb der Durchsetzungsinformationen sollen durch unmittelbare Beeinflussung der Motivationsstruktur eine möglichst hohe Verhaltenskonformität herstellen. Da das Nichtakzeptieren von Verhaltenszumutungen primär durch die jeweilige Motivationsstruktur bestimmt wird, kann dieser Informationsgruppe unter dem Gesichtspunkt der Konfliktmeidung die größte Bedeutung zugeordnet werden.

Nach der Art der angestrebten Motivation können innerhalb der motivierenden Information Sanktions- und Identifikationsinformationen unterschieden werden.

S a n k t i o n s i n f o r m a t i o n e n versuchen, die Willensdurchsetzung durch Furcht vor Strafe oder Aussicht auf Belohnung zu erreichen. Es wurde bereits herausgestellt, daß unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen die Möglichkeit der Willensdurchsetzung durch eine Strategie der Sanktionierungen von Mitarbeitern erheblichen Beschränkungen unterliegt.¹⁾ Dies gilt vornehmlich hinsichtlich der Androhung negativer Sanktionen. Demgegenüber weisen Sanktionsinformationen, die eine auf die Hauptziele der Mitarbeiter abgestimmte Belohnung in Aussicht stellen, zwar erheblich größere Wirkwahrscheinlichkeiten auf, sind jedoch unter dem Gesichtspunkt der Konfliktmeidung problematisch: je stärker sie zu einer Differenzierung

1) Vgl. S. 131 ff. dieser Arbeit.

des Nutzenniveaus einzelner Mitarbeitergruppen führen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß Mitarbeiter sich benachteiligt fühlen und konfliktär reagieren. Sanktionsinformationen bilden insofern eine Informationsgruppe, deren Konfliktrelevanz als relativ hoch anzusehen ist.

I d e n t i f i k a t i o n s i n f o r m a t i o n e n streben die Willensdurchsetzung durch Aktivierung vorhandener Identifikationsbeziehungen an. Gewöhnlich besitzen sie den Charakter von Appellen an "Gemeinsamkeiten" wie etwa gemeinsame Aufgabe, gemeinsame Interessen oder gemeinsame Verpflichtungen.

Die Konfliktmeidung erfolgt hier dadurch, daß diejenigen Sets von Bewertungsinformationen aus der individuellen Präferenzstruktur herausgelöst und stimuliert werden, die den Wir-Bezug im Entscheidungsfeld bewußt machen und gruppenkonsistente Wertvorstellungen aktivieren.

Eine Strategie der Konfliktmeidung durch motivierende Identifikationsinformationen setzt voraus, daß Identifikationsbeziehungen bereits vorhanden sind. Bestehen diese, so ist der Analyse des Maslow-Modells entsprechend der konfliktmeidende Effekt groß.

Die bisherigen Überlegungen analysierten die Informationspolitik der Unternehmensleitung unter dem Gesichtspunkt der Konfliktrelevanz einzelner Informationsgruppen, die nach entscheidungstheoretischen Kriterien gebildet wurden.

In praktisch-normativer Sicht empfiehlt sich aufgrund der Überlegungen die Beachtung folgender Grundsätze für eine konfliktmeidende Informationspolitik:

- (1) Intensivierung von Probleminformationen und problemorientierten Rückinformationen
- (2) Verknüpfung begründender Informationen mit motivierenden Informationen
- (3) Beschränkung negativer Sanktionsinformationen
- (4) Intensivierung "sonstiger" Informationen.

Die Grundsätze sind als generelle Gestaltungsheuristiken anzusehen.

Spezielle Gestaltungsheuristiken für eine konfliktmeidende Informationspolitik knüpfen an einzelne Aktionsparameter dieses personalpolitischen Instruments an. Ihre theoretische Fundierung wird vornehmlich in der Kommunikationsforschung vorgenommen.¹⁾

4. Einflußnahme auf Grund internalisierter Werte

Das Entscheidungsverhalten des Mitarbeiters wird durch internalisierte Wertpräferenzen mitbestimmt, deren Strukturen im wesentlichen in der frühkindlichen Erziehung geprägt werden.

Individuell fixierte Grundeinstellungen prädisponieren mehr oder weniger stark Gefügigkeit oder Aggressionsbereitschaft der Mitarbeiter. Ihre Beeinflußbarkeit hängt insofern von jeweils internalisierten Werten ab.

Der Begriff der individuellen Arbeitsmoral als relativ konstante Größe bezeichnet einen Teilaspekt dieses Sachverhalts.

Dysfunktionale Konflikte sind um so unwahrscheinlicher, je höher die Gefügigkeit und die Arbeitsmoral der Mitarbeiter sind.

Da die Geschäftsführung das internalisierte Wertsystem nicht oder nur geringfügig beeinflussen kann, beschränken sich ihre Dispositionen auf deren vorsorgliche Beachtung bei Einstellungsdispositionen.²⁾

Fig. 39 faßt die bisher dargelegten, intern orientierten Strategien der Konfliktmeidung zusammen.

5. Kombinierte Strategien der Konfliktmeidung

Die bisherigen Überlegungen versuchten, vorsorgliche, auf die Meidung dysfunktionaler Konflikte hin angelegte Dispositionen der Geschäftsführung relativ zu isolieren und unter mehreren Kriterien idealtypisch zu systematisieren.

1) Vgl. dazu etwa Klis, M.: Überzeugung und Manipulation, Wiesbaden 1970 und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 87.

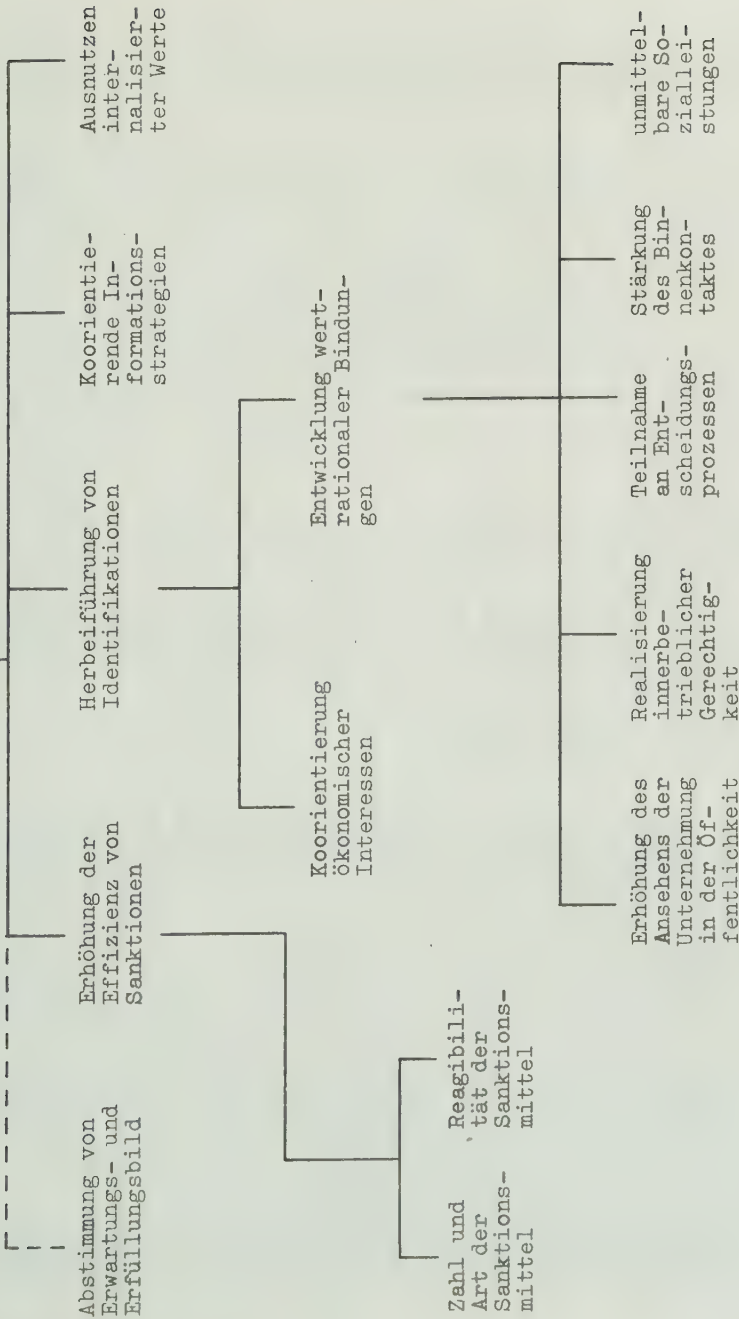


Fig. 39: Mögliche Strategien zur Erhöhung des Einflusses auf die Mitarbeiter

Für die betriebliche Wirklichkeit scheint die Verwendung gemischter und selektiv eingesetzter Strategien symptomatisch zu sein.¹⁾

Das gilt insbesondere für Dispositionen, die die Erhöhung des Einflusses der Geschäftsführung über die Belegschaft intendieren (Fig. 39). So kann etwa die Herbeiführung von Identifikationseffekten nur bei einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitern wünschenswert erscheinen, während bei anderen Gruppen die Konfliktkontrolle überwiegend durch die Drohung negativer Sanktionen erfolgt. Koorientierungseffekte gewinnen bereits dann erhebliche konfliktmeidende Funktionen, wenn es gelingt, sie bei den Belegschaftsorganen oder Meinungsführern einzelner Gruppen hervorzurufen.

Welche Strategie gewählt wird, hängt von den Zielen der Geschäftsführung und der Bewertung des Situationsbildes ab. Relevante Beschränkungsfaktoren ergeben sich dem entwickelten Grundmodell entsprechend aus den Datenkränzen sowie dem Machtpotential anderer Zentren. Änderungen in diesen Bereichen können Änderungen in der Konzeption bzw. Strategie erfordern.

Mit der Entwicklung einfacher oder kombinierter Strategien ist die Frage nach der optimalen Strategie eng verknüpft.

Als generelles Kriterium für die Bewertung von Konfliktstrategien kann der Vergleich zwischen Strategieaufwand einerseits und der konfliktinduzierten Verschlechterung der Zielerreichung andererseits dienen.²⁾

Dem verwendeten Begriff der Dysfunktion entsprechend ist daher eine Strategie dann als optimal anzusehen, wenn sie die befriedigende Erreichung der Oberziele aufwandsminimal sichert. Kombinierte Strategien werden gewöhnlich unter diesem Gesichtspunkt entwickelt: Elemente einer reinen Strategie werden durch Elemente anderer Strategien dann ersetzt, wenn bei gleicher

1) Vgl. Teil II, S.263 ff. und S.266 ff. dieser Arbeit.

2) Allgemeine Gestaltungsheuristiken zur Vermeidung dysfunktionaler Konflikte nennt Bühl; vgl. Bühl, W.L.: Einleitung - Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie, in: Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 48 ff.

Wirkung der Strategieaufwand verringert werden kann. Die hier anwendbare Substitutionsmethode gleicht im Prinzip dem bei der Entwicklung von Mix-Konzepten üblichen Verfahren.¹⁾

Im speziellen Fall der gewinnmaximierenden Unternehmung werden konfliktmeidende Strategien nur dann entwickelt, wenn die erwarteten konfliktinduzierten Gewinneinbußen größer sind als der Strategieaufwand; die Verwirklichung der Strategie wird jeweils dann abgebrochen, wenn der Strategieaufwand die erwarteten konfliktinduzierten Gewinnbußen übersteigt.

Unter den in Fig. 40 getroffenen Annahmen ist die optimale Strategie durch P_0 bestimmt.

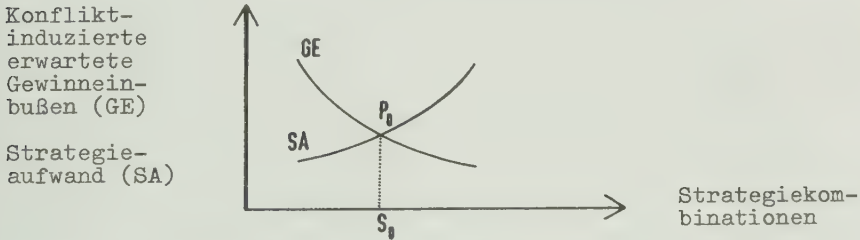


Fig. 40: Optimale Konfliktstrategie der gewinnmaximierenden Unternehmung

Das in Fig. 40 dargestellte einfache Modell der Strategieoptimierung kann durch die Einführung gruppenspezifischer GE- und SA-Kurven verfeinert werden. Gruppenspezifische GE- und SA-Kurven verringern die Prognoseunsicherheit und erlauben die Abstimmung der Strategieelemente auf jeweilige Mitarbeitergruppen; die optimale Gesamtstrategie ergibt sich dann als Summe partieller Strategiekombinationen.

Verschieben sich - etwa aufgrund von Parameteränderungen im Determinantensystem des Grundmodells - die GE- und SA-Kurven, so wird die gewinnmaximierende Untersuchung Strategieanpassungen in der Weise vornehmen, daß stets P_0 realisiert wird; die Ge-

1) Vgl. S. 81 dieser Arbeit sowie die dort aufgeführten Literaturhinweise.

samtheit der P_0 -Punkte läßt sich insofern als gewinnoptimaler Konfliktpfad ansehen.

Die Berücksichtigung von Sicherheitszielen bei der Entwicklung einer optimalen Strategie kann beim Vorliegen von Wahrscheinlichkeitsvorstellungen durch Varianzanalysen und entsprechende Sicherheitsäquivalente, im verteilungsfreien Fall durch entsprechende Entscheidungsregeln erfolgen.¹⁾

b) Instrumentale Mischkonzepte zur Konfliktmeidung

1. Begriff und Wesen instrumentaler Mischkonzepte

Ein instrumentales Mischkonzept liegt vor, wenn mehrere Instrumente zur Erreichung bestimmter Ziele kombiniert eingesetzt werden. Im Vergleich zu strategischen Mischkonzepten weisen instrumentale Mischkonzepte einen höheren Konkretisierungsgrad auf; dem Instrumentbegriff entsprechend beziehen sie sich gewöhnlich auf bestimmte, sachlich und zeitlich abgrenzbare Entscheidungen. Kombinationen personalpolitischer Instrumente können unter dem besonderen Gesichtspunkt der Konfliktmeidung entwickelt werden.²⁾ Ziel derartiger Kombinationen ist es, Konflikte, die durch den Einsatz eines einzigen Instruments ausgelöst werden würden, durch den vorsorglichen Einsatz zusätzlicher Instrumente zu vermeiden oder zu mildern.

Mischkonzepte sind typisch für kurzfristige personalpolitische Dispositionen im Sinne einer Kompensationsstrategie, die jeweils so gewählt wird, daß die Unternehmung als sozioökonomisches System im Gleichgewicht bleibt.

Fig. 41 erläutert das Konzept unter Beschränkung auf Konflikte zwischen ökonomischen und sozialen Zielgruppen.

1) Vgl. dazu Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 159 ff.

2) Beispiele für den kombinierten Einsatz personalpolitischer Instrumente zur Konfliktmeidung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Konflikttypen geben Kupsch, P.U. und Marr, R.: Personalwirtschaft, in: Industriebetriebslehre, hrsg. von E. Heinen, a.a.O., S. 552 ff.

Sozialziele

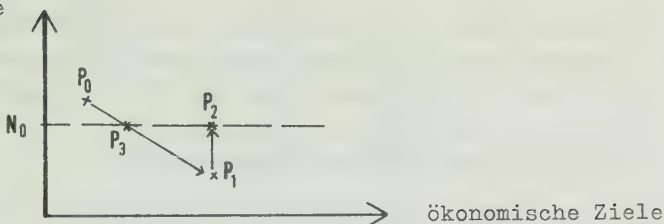


Fig. 41: Konfliktmeidung durch instrumentale Kombination

P_0 kennzeichne die Zielerreichung der Ausgangssituation, N_0 das konfliktkritische Niveau des Sozialziels und P_1 die Konsequenzen beim Einsatz eines bestimmten Instruments.

Da P_1 deutlich unter dem konfliktkritischen Niveau liegt, würde der Einsatz des Instruments erhebliche Konflikte auslösen. Will die Geschäftsführung diese vermeiden, so wird sie bestrebt sein, zusätzlich zu dem zu P_1 führenden Primärintstrument diejenigen Instrumente einzusetzen, die die Sozialzielerreichung aus dem kritischen Bereich herausführen, ohne daß dadurch die primär angestrebte ökonomische Zielerreichung beeinträchtigt wird.

Fig. 41 zeigt den Vorteil der Mischkonzeption gegenüber dem isolierten Einsatz des Instruments. Ist das Primärintstrument in Fig. 41 intensitätsmäßig nicht abstufbar, so ist sein isolierter Einsatz ohne Konfliktauslösung nicht möglich. Ein intensitätsmäßig abstufbarer Einsatz hingegen würde bei gleicher Wirkrichtung unter der Bedingung der Konfliktmeidung allenfalls die Realisierung von P_3 erlauben und damit die beabsichtigte Verwirklichung ökonomischer Ziele verhindern.

In dem durch Fig. 41 erläuterten Beispiel wurde das Primärintstrument zur verbesserten Erreichung ökonomischer Ziele eingesetzt, während die Sekundärintstrumente flankierend zur Abwendung von Dysfunktionen im sozialen System verwendet werden.

Analog können Kombinationen entwickelt werden, wenn vorsorglich oder unter dem Druck externer oder interner Gruppen das Primärintstrument der Verbesserung der Sozialzielerreichung dient, da-

bei kritische Grenzen der ökonomischen Zielerreichung realisiert werden würden und Sekundärintstrumente einzusetzen sind, um die Mindesterreicherung ökonomischer Ziele zu gewährleisten.

2. Die Entwicklung einfacher Mischkonzepte

Wird das Phasenmodell des Entscheidungsprozesses zugrunde gelegt, so ist die Entwicklung von Mischkonzepten der Suchphase zuzuordnen. Gesucht wird unter den personalpolitischen Alternativen diejenige Instrumentkombination, die bestimmte Zielerreichungsgrade verbessert, ohne zugleich das sozioökonomische Gleichgewicht des Systems zu zerstören oder zu gefährden. Ökonomische und soziale Ziele als Einzelkriterien werden insofern durch das zusätzliche Kriterium der Systemstabilität überlagert.

Unter praktisch-normativem Aspekt empfiehlt sich bei der Entwicklung von Mischkonzepten ein mehrphasiges, analytisches Vorgehen.

Die erste Phase dient der Ermittlung des Primärintuments. Dabei ist zweckmäßig von dem dominant verfolgten personalpolitischen Ziel auszugehen und über eine Zielrelevanzanalyse dasjenige Instrument zu bestimmen, das hinsichtlich des Dominanzzieles die relativ größte Wirkintensität aufweist.

Als Hilfsmittel lassen sich hierbei Zielrelevanztabellen verwenden, die in Matrixform die Wirkung einzelner Instrumente bezüglich der personalpolitischen Sach- und Sozialziele erfassen (Fig. 42).

In der zweiten Phase sind die mit dem Einsatz des ermittelten Primärintuments verbundenen Auswirkungen auf die anderen, in der Matrix erfaßten personalpolitischen Ziele zu untersuchen. Die Analyse folgt der durch das Primärintstrument bestimmten Zeile der Zielrelevanztabelle und erfaßt über ein Zielreaktionsbild die Zielkonflikte. Diese sind unter dem Kriterium des sozioökonomischen Gleichgewichts zu bewerten.

Führen die Zielkonflikte zu einem außerhalb der Gleichgewichts-

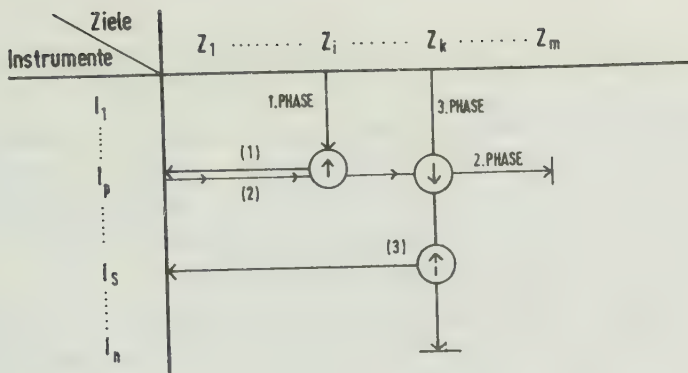


Fig. 42: Phasen bei der Entwicklung einfacher Mischkonzeptionen unter Nutzung von Zielrelevanztabellen (Z_i = Dominanzziel, I_p = Primärintstrument, Z_k = konfliktär reagierendes Ziel, I_s = Sekundärintstrument)

toleranz liegenden Bereich, ist eine Minderung der Eingriffsintensität nicht möglich und kann oder soll auf das gewählte Primärintstrument nicht verzichtet werden, so sind in der dritten Phase die kompensierenden Sekundärintstrumente zu ermitteln.

Dazu sind zunächst die stark konfliktär reagierenden Ziele der Matrix zu isolieren. Über eine Spaltenanalyse können dann diejenigen Instrumente erfaßt werden, die auf Grund ihrer spezifischen Zielaaffinität kompensatorisch wirken.

Die ermittelten Sekundärintstrumente lassen sich nach ihrer Wirkintensität ordnen; sie sind für eine Konfliktmeidung um so geeigneter, je weniger sie das Dominanzziel betreffen und je stärker sie eine positive Veränderung der konfliktär reagierenden Ziele hervorrufen.

Fig. 42 veranschaulicht vereinfacht den Phasenablauf.

3. Die Entwicklung differenzierter Mischkonzepte

Die dargestellte Entwicklung eines einfachen konfliktmeidenden Mix-Konzepts ging von der Annahme aus, daß das Reaktionsbild insbesondere der personalpolitischen Sozialziele einheitlich strukturiert und ein einziges konfliktkritisches Niveau für das jeweilige Sozialsystem bestimmbar ist.

Diese Annahme vernachlässigt die Heterogenität des betrieblichen Sozialsystems sowie den Umstand, daß der Einsatz personalpolitischer Instrumente überwiegend nur bestimmte Mitarbeitergruppen betrifft.

Eine bessere Annäherung an die betriebliche Wirklichkeit wird erreicht, wenn statt von einem generellen konfliktkritischen Niveau von gruppenspezifischen Konfliktschwellen ausgegangen wird. Für eine Konfliktmeidung genügt es dann, Sekundärinstrumente so zu entwickeln und einzusetzen, daß die Konfliktschwellen der jeweils relevanten Gruppen nicht erreicht werden.

Mischkonzepte, die diesem Ansatz folgen, können begrifflich als differenzierte Mischkonzepte charakterisiert werden.

Die Entwicklung der entsprechenden Instrumentalkombination beginnt ebenfalls mit der Bestimmung des Dominanzzieles und der Ermittlung des Primärinstruments. In einer anschließenden Phase sind dann jedoch die Wirkungen des Primärinstruments differenziert zu analysieren.

Dabei empfiehlt sich methodisch die Unterscheidung von instrumentenspezifischen Eingriffs- und Reaktionsbereichen.

Der Eingriffsbereich (E-Bereich) umfaßt alle Mitarbeiter, die vom Einsatz des Instruments unmittelbar betroffen werden; in der betrieblichen Praxis werden derartige Eingriffsbereiche in der Regel nach entgeltrechtlichen, hierarchischen oder funktionalen Kriterien gebildet, die einzeln oder kombiniert verwendet werden.

Zum Reaktionsbereich (R-Bereich) gehören demgegenüber diejenigen Mitarbeiter, die nicht oder mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht

bereit sind, die mit dem Instrument verbundenen Verhaltenszu-
mutungen zu akzeptieren.

Fig. 43 stellt die möglichen Beziehungen zwischen E- und R-
Bereich dar.

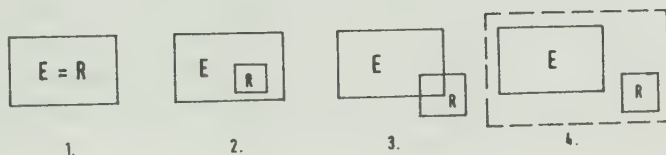


Fig. 43: Mögliche Konstellationen von E- und R-Bereich

Allgemeines Ziel der differenzierten Mix-Konzeption ist die Reduktion des R-Bereichs durch Abstimmung des Instrumentariums auf die spezifischen Ziele und Aktionsparameter von Mitarbeitergruppen.¹⁾

In dem in Fig. 43 dargestellten Fall 1 ist der R-Bereich mit dem E-Bereich identisch. Unter der Annahme eines homogenen R-Bereichs folgt die Entwicklung des konfliktmeidenden Mix im wesentlichen den Phasen der Entwicklung einfacher Mix-Konzepte.

Für den Fall 2 ist charakteristisch, daß nur ein Teil der von dem Instrument unmittelbar betroffenen Mitarbeiter die Verhaltenszumutung nicht akzeptieren.

In diesem Fall - wie auch in den Fällen 3 und 4 - erfordert die Konfliktmeidung die Entwicklung einer spezifischen R-Komponente, die dem Mix-Konzept eingefügt wird, um dysfunktionale Reaktionen im R-Bereich zu verhindern.

Dazu empfiehlt es sich, die Zielrelevanzanalyse des Primärintuments zunächst an Durchschnittswerten des vorgesehenen E-Bereichs zu orientieren.

1) Zur Beziehung zwischen Konfliktintensität und Zahl der am Konflikt Beteiligten vgl. Berelson, B. und Steiner, G.A.: Menschliches Verhalten, Band II: Soziales Verhalten, a.a.O., S. 398 f.

Die anschließende Entwicklung der R-Komponente beginnt mit der Lokalisierung und Analyse potentieller R-Gruppen und durchläuft dann für jede R-Gruppe getrennt die Phasen der einfachen Mix-Entwicklung. Die auf diese Weise ermittelten gruppenspezifischen Sekundärintstrumente sind sodann nach ihrer Eignung zur Konfliktmeidung zu ordnen; einen hohen Eignungsgrad besitzen Instrumente, die keine neuen R-Bereiche schaffen und bei geringer Affinität zum Dominanzziel starke Wirkmöglichkeiten auf die konfliktär reagierenden Ziele besitzen.

Die nach R-Gruppen differenziert entwickelten Sekundärintstrumente führen ihrer Definition entsprechend dazu, daß gruppenspezifische Konfliktschwellen nicht erreicht werden. Als R-Komponente ergänzen sie das zunächst ermittelte Mix:
Primärintstrument + Sekundärintstrument $\longrightarrow$ Primärmix
Primärmix + R-Komponente $\longrightarrow$ konfliktmeidendes Mix.

Die in Fig. 43 dargestellten Fälle 3 und 4 sind dadurch charakterisiert, daß die R-Gruppe Mitarbeiter umfaßt, die nicht unmittelbar von der instrumentalen Maßnahme betroffen werden.

Als typisch für eine dem Fall 3 entsprechende Situation kann die Solidarisierung von Mitarbeitern außerhalb des E-Bereichs angesehen werden. Solidarisierungen werden gewöhnlich durch enge sozio-emotionale Beziehungen innerhalb der R-Gruppe ausgelöst und entwickeln sich aus dem informellen Grundmuster der Sozialorganisation. Die Möglichkeit einer Vermeidung dysfunktionaler Solidarisierungen hängt insofern stark von der Struktur der informellen Beziehungen innerhalb der R-Gruppe ab.

Im allgemeinen kann davon ausgegangen werden, daß wegen der hohen Kohäsion in der R-Gruppe Versuche, durch Spaltung des R-Bereichs die Konfliktmeidung zu erreichen, zumindest kurzfristig wenig erfolgreich sind und eher das Gegenteil bewirken.

Die Entwicklung der R-Komponente wird daher vornehmlich von den informellen Zielen und Normen der R-Gruppe ausgehen.

Dabei verdienen drei Aspekte besondere Aufmerksamkeit:
Wegen der Gefahr einseitiger Information des R-Bereichs durch

die R-Gruppe des E-Bereichs empfiehlt sich die Aufnahme begründender Informationen in die R-Komponente. Weiterhin hat die R-Komponente den emotionalen Charakter der Solidarisierung zu berücksichtigen; als Sekundärinstrumente kommen deshalb insbesondere diejenigen Instrumente in Betracht, die hinsichtlich der Determinanten der sozio-emotionalen Struktur der R-Gruppe hohe Wirkintensitäten besitzen.¹⁾ Schließlich sind bei der Entwicklung der R-Komponente die informellen Führer der R-Gruppen als wichtige Träger der Solidarisierung besonders zu beachten.

Im Fall 4 gehört kein Mitglied der R-Gruppe zugleich der E-Gruppe an. Typisch für diesen Fall sind Situationen, in denen personalpolitische Maßnahmen das Nutzenniveau der E-Gruppe so erhöhen, daß andere Mitarbeitergruppen dies wegen vermeintlicher relativer Nutzeneinbußen nicht akzeptieren.

Die Entwicklung konfliktmeidender Instrumentkombinationen für Situationen, die den Fällen 3 oder 4 entsprechen, kann dem Muster folgen, das für Fall 2 dargestellt wurde: nach der Ermittlung des Primär-Mix folgt über die Analyse der R-Gruppen die Kombination mit gruppenspezifischen R-Komponenten.

Auswahlkriterien zur Bestimmung der optimalen instrumentalen Mischkonzeption lassen sich dem Begriff der Dysfunktion entsprechend erst dann konkretisieren, wenn die als dysfunktional angesehene Schwelle der Oberzielerreichung bekannt ist. Grundsätzlich kann jedoch - analog zu den Überlegungen im Zusammenhang mit strategischen Mischkonzepten - davon ausgegangen werden, daß die Unternehmungen dem Rationalitätsprinzip entsprechend aufwandsminimierende Kombinationen zu realisieren bestrebt sind.

Für den speziellen Fall der gewinnmaximierenden Unternehmung bedeutet dies, daß jede Gewinneinbuße als Dysfunktion angesehen wird und die konfliktmeidenden Instrumente nach ihrer Kostenrelevanz nur solange eingesetzt werden, bis die Gesamtkosten der Konfliktmeidung größer sind als die erwarteten konfliktinduzierten Gewinneinbußen.

1) Zur Darstellung und Systematisierung derartiger Determinanten vgl. etwa March, H. und Simon, A.: Organizations, a.a.O., S. 58 ff.

Der Eignungsgrad von Sekundärintstrumenten richtet sich entsprechend dominant nach den damit verbundenen Kosten.

Folgt die gewinnmaximierende Unternehmung dem Ansatz differenzierter Mischkonzepte, so bildet der Vergleich zwischen gruppenspezifischen Konfliktkosten und möglichen Gewinneinbußen infolge des Gruppenverhaltens das Kriterium für die Entwicklung der R-Komponente.

Die bisherigen Überlegungen differenzierten die Instrumente nach Mitarbeitergruppen. Weitere Differenzierungen lassen sich einführen, wenn der zeitliche Ablauf für den Einsatz der Instrumente im Sinne eines optimalen Timings berücksichtigt wird. Allgemeines Merkmal derartiger Überlegungen ist es, daß die instrumentalen Konsequenzen als konfliktinduzierte Oberzieleinbußen entlang der Zeitachse analysiert werden; der Einsatz von Sekundärintstrumenten und R-Komponenten richtet sich nach dem Verlauf dieser Kurve.

Da zeitlich differenzierte instrumentale Mischkonzepte durch eine Folge von Systemzuständen bestimmt werden, eignet sich das formale Muster kybernetischer Modelle für die Beschreibung und Analyse derartiger Konzepte.¹⁾

4. Zur Konfliktrelevanz der personalpolitischen Instrumente

Die Konfliktrelevanz eines Instruments kann durch die Intensität und Häufigkeit von Konflikten charakterisiert werden, die beim Einsatz dieses Instruments ausgelöst werden.

Die Analyse des entwickelten Grundmodells verdeutlichte den bedingten Charakter von Zielkonflikten und sozialen Konflikten: ob und in welchem Ausmaß Konflikte auftreten, wird im wesentlichen durch die jeweilige Ausprägung der Systemvariablen bestimmt.

Generalisierende Aussagen über die Konfliktrelevanz eines bestimmten Instruments sind daher nur in dem Sinne möglich, daß

1) Vgl. S. 89 f. dieser Arbeit.

"durchschnittliche" instrumentspezifische Konfliktintensitäten und -häufigkeiten angegeben werden. Die Aussage, daß die Konfliktintensität des Instruments I_1 größer ist als die des Instruments I_2 , meint demnach, daß in der Regel - d.h. bei unterschiedlichen Ausprägungen der Systemvariablen - der Einsatz von I_1 stärkere Konflikte auslöst als der von I_2 .

Die vom Verfasser vorgenommene empirische Untersuchung ergab, daß die befragten Personalleiter die Konfliktrelevanz einzelner Instrumente ähnlich einschätzen; dieser Befund stützt die Annahme instrumentspezifischer Konfliktrelevanzen.

Die theoretische Analyse einzelner Instrumente unter dem Aspekt instrumentspezifischer Wirkbreiten und Affinitäten bezüglich der personalpolitischen Ziele lassen folgende Zusammenhänge erwarten:

- (1) Die Konfliktintensität eines Instruments ist um so größer,
 - je größer die Affinität dieses Instruments zu personalpolitischen Sachzielen einerseits und personalpolitischen Sozialzielen andererseits ist und
 - je stärker der Einsatz des Instruments an die Verteilung knapper Mittel gebunden ist.
- (2) Die Konflikthäufigkeit eines Instruments ist um so größer, je größer die Wirkbreite des Instruments ist. Die Häufigkeit insbesondere sozialer Konflikte steigt mit der Wirkbreite bezüglich personalpolitischer Sozialziele.

Die Konfliktrelevanz eines Instruments wird demnach primär durch seine Wirkbreite, seine Affinitäten zu personalpolitischen Zielen und seine Gebundenheit an Verteilungsentscheidungen bestimmt.

Bei Gültigkeit dieses Erklärungsmodells käme den Instrumenten "Entgeltpolitik" und "Gestaltung der Zusammenarbeit" die relativ größte Konfliktrelevanz zu, während etwa Dispositionen zur Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt nur selten und schwache Konflikte auslösen müßten.

Werden unter diesem Gesichtspunkt die theoretisch zu erwartenden Konfliktrelevanzen mit den entsprechenden Befragungsergebnissen verglichen, so zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung.¹⁾

Als weiterer Indikator für instrumentspezifische Konfliktrelevanzen kann das Ausmaß an formalen Regelungen angesehen werden, die den Einsatz des Instruments begrenzen.²⁾ Ergebnisse verhaltenswissenschaftlicher Forschungen zeigen, daß Konflikte um so intensiver sind, je ungewisser oder instabiler die Regeln sind, auf Grund derer die Konflikte gelöst werden könnten.³⁾ Zu erwarten ist daher, daß in der Unternehmensorganisation die meisten Regelungen konfliktintensive Instrumente betreffen.

Generelle Regelungen finden sich in der personalpolitischen Praxis vornehmlich bei der Entgeltfindung als Verfahren zur Arbeitsplatzbewertung und bei der Gestaltung der Zusammenarbeit als Formalisierungen der Aufbau- und Ablauforganisation oder als Führungsgrundsätze; dies stützt die These, daß die Konfliktrelevanz der Instrumente "Entgeltpolitik" und "Gestaltung der Zusammenarbeit" relativ am größten ist.

Zugleich ergibt sich aus den dargestellten Überlegungen, daß die Geschäftsführung im Sinne einer Strategie vorsorglicher Konfliktmeidung die Konfliktrelevanz eines Instruments mindern kann, indem sie den Einsatz des Instruments an generelle und transparente Beschränkungen bindet. Betriebsvereinbarungen können als typische Beispiele für formalisierte Beschränkungen personalpolitischer Instrumente angesehen werden, durch die Konfliktpotentiale im betrieblichen Sozialsystem reduziert werden sollen.

1) Vgl. Teil II, S. 248 ff. dieser Arbeit.

2) Zur Messung der Formalisierung unter dem Aspekt von Führungsstrukturen vgl. Lukatis, I.: Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt 1972, S. 38 f.

3) Vgl. Berelson, B. und Steiner, G.A.: Menschliches Verhalten, Band II: Soziale Aspekte, a.a.O., S. 398 f.

c) Konstitutive Dispositionen zur Steuerung sozialer Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen

1. Empirisch relevante soziale Konfliktpotentiale in der Belegschaft

Die auf allen Ebenen und in allen Bereichen des betrieblichen Sozialsystems möglichen Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen können nach unterschiedlichen Kriterien systematisiert werden.¹⁾ Fig. 44 enthält empirisch relevante Konfliktpotentiale zwischen Mitarbeitergruppen in der Belegschaft, die nach dem Gesichtspunkt ihrer funktionalen Bedingtheit gruppiert sind.

Über die Größe und Wirkung einzelner Konfliktpotentiale lassen sich entsprechend der Annahme, daß unterschiedliche Parameter den Konfliktcharakter bestimmen, keine generellen Aussagen treffen. Dies verdeutlicht auch das in Teil II dieser Arbeit dargestellte Befragungsmaterial.²⁾ Tendenziell scheint zu gelten, daß bei einer insgesamt hohen Konflikttransparenz den vertikalen Konflikten sowie Konflikten zwischen Abteilungen und konkurrierenden Führungskräften die relativ größte Bedeutung zukommt; die Einschätzung ihrer Wirkung ist erwartungsgemäß ambivalent.

2. Transparenzdispositionen

Transparenzdispositionen dienen dem Zweck, soziale Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen offenzulegen.

Grundsätzlich sind die bereits dargestellten internen Informationsdispositionen zugleich als Transparenzdispositionen anzusehen.

Im engeren Sinne lassen sich Transparenzdispositionen als informationspolitische Maßnahmen bestimmen, die dem Mitarbeiter angeben, wie er sich verhalten kann oder soll, wenn er glaubt, daß die an ihn gerichtete Verhaltenszumutung ungerechtfertigt ist.

1) Vgl. S. 161 und S. 162 dieser Arbeit.

2) Vgl. Teil II, S. 267 ff. dieser Arbeit.

relevante soziale Konfliktpotentiale in der Belegschaft

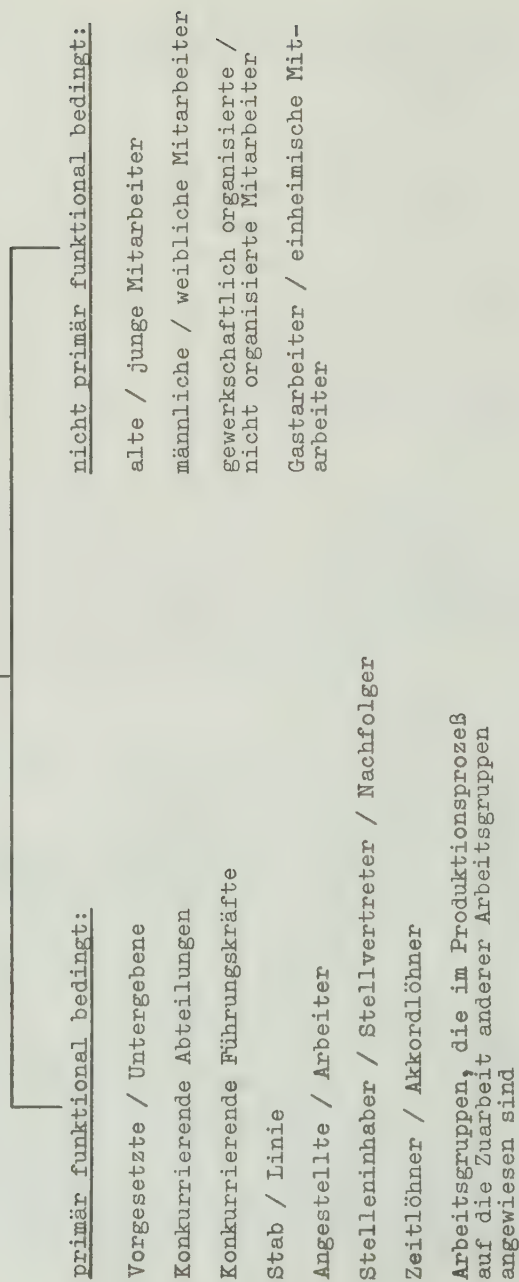


Fig. 44: Relevante soziale Konfliktpotentiale in der Belegschaft

Übergeordneter Orientierungspunkt beim Treffen von Transparenzdispositionen ist die Absicht, Konflikte frühzeitig offenzulegen, sie zu kanalisieren und gruppeninterne Konfliktlösungen zu erleichtern.

Eine mangelnde oder verspätete Transparenz begünstigt eine Reihe von Dysfunktionen im betrieblichen Sozialsystem.¹⁾ Zunächst besteht stets die Gefahr, daß Mitarbeiter den Konflikt in Leistungszurückhaltungen oder Austrittsentscheidungen umleiten. Sodann tendieren verschleppte Konflikte zu einer personellen und sachlichen Konfliktausweitung und schließlich begünstigen sie die Polarisierung der Konfliktparteien bei zunehmendem Einfluß radikaliserender Elemente vor Beginn der Schlichtung.

Da Transparenzdispositionen im engeren Sinn den Weg bestimmen, den Mitarbeiter für die Konfliktmeldung benutzen zu können, erscheint es zweckmäßig, Systematisierungen unter diesem Gesichtspunkt vorzunehmen.

Nach der hierarchischen Strukturierung der Unternehmensorganisation lassen sich vertikale, horizontale und diagonale Meldewege unterscheiden.

V e r t i k a l e Meldewege folgen der Linienorganisation. Als konstitutive Entscheidungen, die diesen Weg öffnen, lassen sich beispielhaft Anhörungspflichten der Vorgesetzten sowie entsprechende Formalisierungen des Beschwerdeweges nennen. Der Vorteil der vertikalen Meldung ist darin zu sehen, daß die Konfliktmeldung ohne Umweg Instanzen erreicht, die auf Grund ihrer Kompetenz die Konfliktschlichtung vornehmen können. Nachteilig wirkt sich aus, daß Konflikte dann nicht gemeldet werden, wenn der Mitarbeiter die Parteilichkeit der Linienvorgesetzten annimmt und negative Sanktionen befürchtet. Insofern gilt, daß vertikale Meldewege um so häufiger beschritten werden, je schwächer die Vorstellungen einer betrieblichen Dichotomie in der Belegschaft entwickelt sind.

1) Vgl. Galtung, J.: Institutionalisierte Konfliktlösung - Ein theoretisches Paradigma, in: Konflikt und Konfliktstrategie, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 115 f. - Kerr, C.: Der industrielle Konflikt und seine Schlichtung, in: Arbeitsökonomik, hrsg. von B. Külp und W. Schreiber, Köln 1972, S. 258 ff.

H o r i z o n t a l e Meldewege sind dadurch gekennzeichnet, daß die Konfliktmeldung von Mitarbeitern vorgetragen wird, die derselben hierarchischen Ebene angehören und in der Regel nicht unmittelbar am Konflikt beteiligt sind. Eine konstitutive Disposition dieses Typs stellt etwa die Einrichtung eines Systems von Vertrauensmännern oder Gruppensprechern dar, das die Formalorganisation überdeckt. Horizontale Meldewege vermeiden die unmittelbare Personalisierung des Konflikts und entlasten höhere Ebenen der Formalorganisation. Sie erleichtern die Rücknahme oder Modifizierung der Verhaltenszumutung ohne zu großen Verlust an Prestige oder positionaler Autorität für denjenigen, der die Verhaltenszumutung gestellt hat. Gruppeninterne Konfliktlösungen werden begünstigt, weil höhere Instanzen nicht oder zumindest nicht sofort eingeschaltet werden und das Schlichtungsverfahren in einer Gruppe begonnen wird, die gewöhnlich mit den spezifischen Strukturen des Konfliktfeldes besonders gut vertraut ist.

D i a g o n a l e Meldewege liegen vor, wenn die Konfliktmeldung die vertikalen und horizontalen Strukturen der Hierarchie überspringt und sich unmittelbar an Gruppen richtet, die aufgrund ihrer organisationalen Positionen den personalpolitischen Willensbildungsprozeß maßgeblich beeinflussen können. Unter dem Aspekt der Systemstabilität liegt der Vorteil eines derartigen Verfahrens darin, daß die Konfliktmeldungen auf die relevanten Gruppen des politischen Systems hin kanalisiert werden und damit eine rasche und wirksame Reaktion erleichtert wird. Demgegenüber wirkt nachteilig, daß gruppeninterne oder subsidiäre Konfliktlösungen erschwert werden und die Einschaltung des politischen Systems zugleich zu einer Verfestigung oder Ausweitung des Konflikts führen kann.

Für alle Meldewege scheint zu gelten, daß ihre Formalisierung durch konstitutive Transparenzdispositionen in erwerbswirtschaftlich orientierten Großorganisationen die Ausnahme bildet und

allenfalls im Rahmen von Betriebsordnungen angedeutet wird.¹⁾ Vermutlich ist dies auf die verhältnismäßig stabilen informellen Meldewege zurückzuführen, die das Betriebsverfassungsgesetz mit der Schaffung des Betriebsrats als zentralem Belegschaftsorgan prädisponiert: die Formalisierung der Konflikttransparenz auf nachgeordneten Ebenen erübrigt sich, wenn sie in der Organisationsform des politischen Systems präsent ist und die kommunikativen Distanzen im Sozialsystem gering sind.

Die im Teil II dieser Arbeit dargestellten Befragungsergebnisse zeigen zumindest hinsichtlich der Konfliktmeldung bei vertikalen Konflikten ein relativ deutliches Bild von der Struktur der Meldewege. Danach wenden sich die sogenannten tariflichen Mitarbeiter in der Regel diagonal an den Betriebsrat, während Führungskräfte und Vorgesetzte die Meldung diagonal unter Einschaltung des nächsthöheren Vorgesetzten an die Personalabteilung richten.

Bei horizontalen Konflikten ist das Bild weniger eindeutig. Während bei Führungskräften - etwa im Zusammenhang mit Kompetenz- oder Ressortkonflikten - eindeutig der vertikale Meldeweg dominiert²⁾, scheinen in den übrigen Bereichen des betrieblichen Sozialsystems sowohl diagonale als auch vertikale Meldewege verwendet zu werden.

Insgesamt stützen die Befragungsergebnisse die Annahme, daß Großunternehmen auf konstitutive Transparenzdispositionen überwiegend verzichten, weil ein stabiles System von wenigen, informell und diagonal verlaufenden Meldewegen die Konflikttransparenz gewährleisten.

-
- 1) Für bürokratische Großorganisationen des Staates trifft diese Aussage nicht zu; in ihnen finden sich sehr häufig Formalisierungen horizontaler Wege, gewöhnlich in der Form von Vertrauensmännern oder Gruppensprechern.
 - 2) Vgl. dazu auch Lukatis, I.: Organisationsstrukturen und Führungsstile in Wirtschaftsunternehmen, a.a.O., S. 90 f.

3. Schlichtungsdispositionen

Während Transparenzdispositionen regeln, an wen sich Mitarbeiter wenden können, wenn sie Verhaltenszumutungen als ungerechtfertigt ansehen, geben Schlichtungsdispositionen an, wie bei der Konfliktschlichtung zu verfahren ist.

Beide Dispositionstypen sind miteinander verknüpft, da Transparenzdispositionen gewöhnlich das beabsichtigte Schlichtungsverfahren berücksichtigen.

Schlichtungsdispositionen dienen wie Transparenzdispositionen der Absicht, die Dysfunktionen sozialer Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen zu vermeiden oder zu reduzieren. Ihr wesentlicher Bestandteil ist die Festlegung der Schlichtungskompetenz.

Als idealtypische Alternativen für die Regelung der Schlichtungskompetenz kommen in Betracht:

- (1) Belassen der Schlichtungskompetenz innerhalb der Kontrahentengruppen bei gleichzeitiger Angabe des Schlichtungsverfahrens,
- (2) Vertikale Verlagerung der Schlichtungskompetenz,
- (3) Diagonale Verlagerung der Schlichtungskompetenz und
- (4) Verlagerung der Schlichtungskompetenz in den externen Bereich.

Überblickt man unter diesem Gesichtspunkt die betriebliche Praxis, so zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Transparenzdispositionen: generelle, konstitutive Dispositionen zur Festlegung der Schlichtungskompetenz bilden die Ausnahme¹⁾; bevorzugt werden fallweise Regelungen auf der Grundlage eines relativ stabilen Musters überwiegend informeller Schlichtungszuständigkeiten. Dabei scheinen vertikale und diagonale Verlagerungen der Schlichtungszuständigkeiten den Regelfall zu

1) Das zeigen sowohl die im Teil II, S. 267 ff. dieser Arbeit dargestellten Befragungsergebnisse als auch Analysen der praxisorientierten Fachzeitschriften, in denen Beiträge zur Frage der Schlichtungskompetenz selten sind.

bilden.¹⁾

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, daß vertikale Verlagerungen sowohl bei horizontalen als auch bei vertikalen Konflikten vorgenommen werden und um so häufiger sind, je höher die Positionen in der Unternehmenshierarchie liegen.¹⁾ Dieses Ergebnis war zu erwarten, da die koordinierende Funktion der Instanzenhierarchie eine enge Verknüpfung von Weisungsbefugnissen und Schlichtungskompetenzen erfordert; Weisungsbefugnisse implizieren weitgehende Schlichtungskompetenzen, auch wenn dies in Stellenbeschreibungen nicht formalisiert wird. Der Einfluß der Positionshöhe läßt sich mit der formellen und informellen Rolle des Betriebsrats erklären. Je höher die Positionshöhe ist, desto stärker fühlt sich der Mitarbeiter als Teil des dispositiven Faktors; entsprechend sinkt seine Bereitschaft, den Betriebsrat, dem informell vornehmlich Anwaltsfunktionen für Mitarbeiter auf untergeordneten Organisationsebenen zugeordnet werden, zur Konfliktregelung hinzuzuziehen.

Diagonale Verlagerungen scheinen vornehmlich bei zwei Konflikttypen mit unterschiedlichen Formen der Verlagerung aufzutreten. Bei vertikalen Konflikten auf untergeordneten Organisationsebenen wenden sich Untergebene überwiegend an den Betriebsrat, der dann gemeinsam mit den Linienvorgesetzten und der Personalabteilung die Konfliktschlichtung anstrebt. Liegen die vertikalen Konflikte auf einer höheren Organisationsebene, so beschränkt sich die diagonale Verlagerung in der Regel auf die Personalabteilung. In beiden Fällen sind dem Befund nach Formalisierungen selten; die Verlagerung der Schlichtungszuständigkeiten vollzieht sich informell.

Die wichtigste Form gruppeninterner Konfliktlösungen mit angegebenen Schlichtungsverfahren bilden Abstimmungsregelungen. Ihre Bedeutung innerhalb der Unternehmensorganisation läßt sich schwer abschätzen, da empirisches Material fehlt und Formali-

1) In beiden Fällen bilden sich "organisatorische Triaden", vgl. dazu Aubert, V.: Interessenkonflikt und Wertkonflikt, in: Konflikt und Konfliktstrategie, hrsg. von W.L. Bühl, a.a.O., S. 202 ff.

sierungen auch hier - sieht man von den rechtlichen Grundlagen der Betriebsverfassung ab - die Ausnahme bilden. Die deutlich erkennbare Tendenz zu kooperativen Führungspraktiken läßt jedoch vermuten, daß die Beilegung gruppeninterner Konflikte durch Abstimmungen innerhalb der Gruppe an Bedeutung gewinnen wird.

Eine Verlagerung der Schlichtungskompetenz in den unternehmens-externen Bereich liegt immer dann vor, wenn zur Lösung des Konflikts gerichtliche Instanzen hinzugezogen werden. Konstitutive Dispositionen der Unternehmensführung erübrigen sich hier, da die arbeitsrechtlichen Grundlagen den Ablauf der Konfliktlösung weitgehend formalisieren.

C. Die Lösung aktueller Zielkonflikte

Die im Abschnitt B vorgetragenen Untersuchungen analysierten Dispositionen, die die Geschäftsführung zur vorsorglichen Meinung dysfunktionaler Konflikte treffen kann.

Im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen steht dem gegenüber das mögliche Verhalten der Geschäftsführung bei der Lösung aktueller personalpolitischer Zielkonflikte. Dabei werden zunächst Konfliktsituationen betrachtet, die dem intrapersonellen Zielkonflikt entsprechen; sodann sollen diejenigen Einflußgrößen dargestellt werden, die den Ablauf auftretender interpersoneller Zielkonflikte bestimmen.

I. Die Lösung aktueller intrapersoneller Zielkonflikte

a) Befriedigende Lösungen durch heuristische Suchstrategien

Problemsituationen, in denen aktuelle personalpolitische Zielkonflikte auftreten, sind überwiegend durch hohe Umweltkomplexität und geringen Informationsstand charakterisiert; dem

Problemtyp nach handelt es sich in der Regel um schlecht-definierte und nicht-operationale Probleme.¹⁾

Zur Lösung derartiger Probleme wählt die Geschäftsführung häufig ein Verhalten, das sich auf die Entwicklung einer lediglich befriedigenden Lösung der Zielkonflikte beschränkt.

Die Suche nach einer solchen Lösung erfolgt dabei nicht planlos, sondern verwendet Prinzipien, von denen angenommen wird, daß sie bei geringem Suchaufwand rasch die Ermittlung einer befriedigenden Lösung ermöglichen. Derartige heuristische Prinzipien lassen sich insofern als Steuerungsgrößen ansehen, die die Suchaktivitäten ökonomisieren und offene Beschränkungen schließen.²⁾

Im einfachsten Fall vollzieht sich das Problemlösungsverhalten in zwei Phasen. Zunächst wird unter Verwendung heuristischer Prinzipien eine erfolgversprechende Alternative ermittelt; ist diese gefunden, so wird in der zweiten Phase sukzessiv geprüft, ob die Alternative die konfligierenden Ziele befriedigend erfüllt. Falls dies nicht oder nur bei einem Teil der Ziele zutrifft, wird entweder das Verfahren mit neuen Alternativen so lange wiederholt, bis eine befriedigende Lösung erreicht ist, oder aber das Anspruchsniveau gesenkt. Die Variation des Anspruchsniveaus bildet dabei wiederum eine Entscheidung, bei der heuristische Prinzipien verwendet werden können. Das Suchverhalten zur Konfliktlösung entspricht weitgehend dem bereits beschriebenen beschränkt-rationalen personalpolitischen Verhalten.³⁾

Bei differenziert angelegten Suchprozessen zur Konfliktlösung lassen sich quantitative Modelle als Segmente einführen; jedoch erlaubt auch ihre Berücksichtigung in der Regel nicht den Verzicht auf heuristische Prinzipien.

1) Vgl. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Band II: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, a.a.O., S. 141 ff.

2) Zur Messung der "heuristischen Kraft" von Suchprogrammen vgl. Klein, H.: Heuristische Entscheidungsmodelle, a.a.O., S. 39 ff.

3) Vgl. S. 86 ff. und S. 106 ff. dieser Arbeit.

Als Beispiel sei eine Führungsstilentscheidung betrachtet, die einerseits den Erwartungen von Mitarbeitern entsprechend Verantwortung möglichst delegieren, andererseits den ökonomischen Vorteil zentraler Koordination nicht aufgeben will.

Gelingt die Entwicklung einiger erfolgversprechender Alternativen noch relativ leicht¹⁾, so treten bei der Formulierung relevanter Kriterien bereits erhebliche Schwierigkeiten auf. Eine unmittelbare Projektion der Konsequenzen auf die Oberziele hin ist kaum oder nur mit sehr restriktiven Annahmen möglich, so daß Ersatzkriterien zu suchen sind. Als solche können etwa Kosten der Umorganisation, Qualität der Entscheidung, Zeitbedarf für Entscheidungsfindung und -durchsetzung, Entlastungseffekte bei übergeordneten Instanzen sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter herangezogen werden. Selbst dann sind jedoch Prognosen, die auf Zahlenwerten basieren, nur partiell und mit hohen Unsicherheitsgraden möglich. Die offenen Beschränkungen müssen auch hier durch Annahmen geschlossen werden, denen gewöhnlich heuristische Prinzipien zugrunde liegen.²⁾ Die Entscheidungsfindung vollzieht sich als "Muddling Through" oder quasi-analytisches Verhalten, bis eine befriedigende Konfliktlösung gefunden ist.

Das im Teil II dieser Arbeit dargestellte Befragungsmaterial stützt deutlich die Annahme, daß den "Muddling Through"-Verfahren bei der Lösung aktueller personalpolitischer Zielkonflikte durch die Geschäftsführung vorrangige Bedeutung zukommt. Als Indiz hierfür ist insbesondere anzusehen, daß bei fast gleichrangiger Berücksichtigung von ökonomischen und sozialen Zielen

-
- 1) Beispielsweise können die Prinzipien des sogenannten Harzburger Modells verwendet werden, um rasch einige erfolgversprechende, als organisatorische Regelungen definierte Alternativen zu entwickeln; vgl. zu diesen Prinzipien Höhn, R.: Die Führung mit Stäben in der Wirtschaft, Bad Harzburg 1961.
 - 2) Als solche kommen in dem betrachteten Beispiel etwa Organisationsgrundsätze in Betracht; vgl. z.B. Blohm, H.: Organisation, Information und Überwachung, Wiesbaden 1969, S. 70 ff. - Zur allgemeinen Problematik der Organisationsforschung vgl. Wild, J.: Zur praktischen Bedeutung der Organisationstheorie, in: ZfB 1967, S. 567 ff.

sowohl der Verwendung quantitativer ökonomischer Kriterien als auch der systematischen Informationsgewinnung durchschnittlich nur eine knapp mittlere Bedeutung zugemessen wird.¹⁾

Die Frage, welche heuristischen Prinzipien in der personalpolitischen Praxis bevorzugt zur Anwendung gelangen, läßt sich bündig nicht beantworten. Dem entwickelten Grundmodell entsprechend ist anzunehmen, daß die jeweilige Ausprägung der Variablen zusammen mit der Erfahrung der Geschäftsführung ihre Auswahl bestimmen.

b) Optimierende Lösungen durch Entwicklung von
geschlossenen Modellen und Anwendung von
Entscheidungsregeln

Relativ einfacher liegen die Verhältnisse, wenn davon ausgegangen wird, daß die Geschäftsführung über alle relevanten Informationen verfügt und geschlossene Modelle mit operationalen Zielen, übersichtlichen Alternativen und unproblematischen Prognosen entwickeln kann. In diesem Fall wird die Geschäftsführung bestrebt sein, die hohe Strukturiertheit der Entscheidungssituation für eine optimale Lösung der Zielkonflikte zu nutzen.

Die Matrix in Fig. 45 kennzeichnet eine derartige Entscheidungssituation.

In vereinfachender Art soll von einer Mitarbeitergruppe in einer Fertigungsabteilung ausgegangen werden, für die vier alternative Entgeltformen entwickelt wurden, deren Bewertung nach fünf als Kriterien verwendeten Zielen erfolgt.

Die Frage, ob die Kriterien sinnvoll gewählt sind, soll dabei nicht näher untersucht werden.

Drei der Kriterien erlauben eine kardinale Messung in Geld-, Mengen- und Produktivitätsgrößen; eine ordinale Messung in einer zehn Stufen umfassenden Rangskala wird bei der Lohnzufriedenheit unterstellt, während die Unfallgefahr in den Stufen

1) Vgl. Teil II, S. 254 ff. dieser Arbeit.

Z_j a_i	Lohnsumme			Mengen- ergebnis in der Abteilung			Menge je Be- schäftigten*)		Lohnzufrie- denheit			Unfallgefahr			ΣN_i	
	DM	K_1	N_1	Mengen- einhei- ten ME	K_2	N_2	ME je Person	K_3	N_3	Index- skala 1 bis 10	K_4	N_4	drei- stufig	K_5		N_5
a_1 (Zeitlohn)	7000	4	8	500	1	2	16,7	1	2	5	2	2	klein	3	3	17
a_2 (Akkord 1)	10000	1	2	800	4	8	26,7	4	8	3	1	1	groß	0	0	19
a_3 (Akkord 2)	9000	3	6	600	3	6	20,0	3	6	6	3	3	mittel	1	1	22
a_4 (Prämien)	8000	3	6	550	2	4	18,3	2	4	7	4	4	klein	3	3	21
	$q_1 = 2$			$q_2 = 2$			$q_3 = 2$			$q_4 = 1$			$q_5 = 1$			

*) Es wird angenommen, daß die Arbeitsgruppe 30 Mitarbeiter umfaßt.

K_i = ordinal gemessene Konsequenz des i-ten Ziels

(0 = ungenügend, 1 = ausreichend, 2 = befriedigend, 3 = gut, 4 = sehr gut)

N_i = ordinal gemessener Nutzen des i-ten Zieltes

q_i = relatives Gewicht des i-ten Zieltes

Fig. 45: Beispiel für die Lösung eines Zielkonfliktes durch Nutzenmaximierung

"klein - mittel - groß" angegeben wird. Die Analyse der Matrix ergibt einen Zielkonflikt in Form eines Entscheidungskonflikts, zu dessen Lösung die Einführung von Entscheidungsregeln erforderlich ist.

In der Fachliteratur werden im wesentlichen die nachfolgend erläuterten Formen der Konfliktlösung durch Entscheidungsregeln unterschieden.¹⁾

1. Zieldominanz

Bei Zieldominanz ergibt sich die Entscheidung aus der Regel, nur ein Ziel bei der Auswahl zu berücksichtigen und diejenige Alternative zu verwirklichen, die eine extremale Erreichung dieses Zieles gewährleistet.

Wird in dem Beispiel etwa die Produktivität als dominantes Ziel gewählt, so ist die Alternative a_2 optimal.

Die Anwendung der Zieldominanz als Entscheidungsregel bei intrapersonellen Zielkonflikten ist insofern wenig realistisch, als die Entwicklung mehrerer Kriterien zugleich die Bereitschaft impliziert, sie bei der Entscheidungsfindung auch zu berücksichtigen. Lediglich bei qualitativen Zielkonflikten muß notwendig eine Dominanzentscheidung getroffen werden.

Den Fall der selektiven Dominanz (Zielschisma) realisieren Entscheidungsregeln, die sich ebenfalls an der Extremierung eines Zieles orientieren, dieses jedoch wechseln.

Bei intrapersonellen Zielkonflikten setzt dies voraus, daß Entscheidungen zeitlich getrennt getroffen werden.

Im personalpolitischen Bereich kann etwa an sozial orientierte Entscheidungssequenzen der Geschäftsführung gedacht werden, die das Nutzenniveau einzelner Mitarbeitergruppen abwechselnd dominant berücksichtigen.

1) Vgl. z.B. Heinen, E.: Zielsystem, a.a.O., S. 140 ff.; Engels, W.: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, a.a.O., S. 47 ff.

2. Zielkompromisse

Die wichtigste Form der Konfliktlösung stellen Entscheidungen dar, die Zielkompromisse konstituieren. In diesem Fall werden sämtliche Ziele bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt.

Zielkompromisse setzen die Teilbarkeit konfligierender Ziele voraus.¹⁾

Eine allgemeine Form der Kompromißlösung stellen Entscheidungsregeln dar, die die Zielerreichungsgrade in Nutzengrößen überführen und die eindeutige Auswahl der Alternative unter dem Kriterium der Nutzenmaximierung vornehmen.

Dieses Verfahren erfordert die Bewertung der Zielerreichungsgrade sowie die Bestimmung des relativen Zielgewichtes.

Je nach Art und Quantifizierbarkeit der Ziele lassen sich die Entscheidungsregeln unterschiedlich formulieren.

Liegen - wie in dem Beispiel - teils kardinale, teils ordinale Zielmessungen vor und ist die Transformation in einen einheitlichen objektiven Maßstab nicht möglich, so kann in der Weise vorgegangen werden, daß die kardinal und ordinal gemessenen Konsequenzen jeder Alternative durch Entscheidungsregeln nach einer einheitlichen Ordinalskala bewertet werden (Fig. 45, Spalte K_i).

Legt eine weitere Entscheidungsregel das relative Gewicht q_i der Ziele zueinander fest, dann lassen sich daraus ordinale Nutzengrößen ermitteln, die jedem Zielerreichungsgrad zuzuordnen sind (Fig. 45, Spalte N_i).

Die Summierung der ordinalen Nutzengrößen (Spalte ΣN_i) führt zu den Nutzwerten jeder Alternative und erlaubt die Auswahl der nutzenmaximierenden Alternative a_3 .

Ein anderes Vorgehen kann darin bestehen, daß die Konsequenzen unmittelbar in Nutzengrößen überführt werden. In diesem Fall fassen die Entscheidungsregeln relatives Zielgewicht

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 124.

und Bewertung der Zielerreichungsgrade zusammen.¹⁾

Die Diskussion um die Problematik der Nutzenmaximierung nehmen in der Fachliteratur einen breiten Raum ein.²⁾ Die wichtigsten Einwände werden bereits im Zusammenhang mit früheren Überlegungen formuliert.

Für personalorientierte Entscheidungen erscheint die Annahme gerechtfertigt, daß entwickelte Systeme von Entscheidungsregeln, die durch Transformationen und Summierungen von Nutzengrößen Zielkonflikte lösen, insbesondere in den Bereichen der Personaleinstellungs- und Personaleinsatzpolitik zur Anwendung gelangen.

Dabei wird allerdings jeweils eine spezifische, von unternehmerischen Oberzielen her projizierte und objektivierbare Interpretation des Nutzens etwa als Eignungswert unterstellt.

Bewerben sich beispielsweise mehrere Personen um eine Führungsposition und erfolgt die Bewertung auf Grund vorgenommener Testverfahren unter mehreren Kriterien, so legen die Entscheidungsregeln Art der Teste, Art der Bewertung und Methode der Summierung zu einem Eignungswert fest.

In diesem Fall ist der jeweilige Eignungswert als Nutzwert anzusehen.

Werden im Rahmen von Personaleinsatzentscheidungen die Anforderungsprofile mehrerer Stellen berücksichtigt und mit den Qualifikationsprofilen der Bewerber verglichen, so lassen sich über Distanzprofile Eignungswerte der Mitarbeiter je Stelle entwickeln; diese können mit Gewichtungsfaktoren multipliziert wer-

1) Unter der zusätzlichen Annahme kontinuierlich verlaufender Kurven von Zielkonkurrenzen und gegebener Transformation von zweiwertigen Zielerreichungsgraden in Nutzenkurven läßt sich der optimale Kompromiß über die Berührungspunkte der Kurven indifferenten Nutzens mit den Zielbeziehungskurven ermitteln; vgl. etwa Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 125.

2) Vgl. die in der Fußnote S. 43 dieser Arbeit angegebene Literatur.

den, die die relative Bedeutung der Stelle repräsentieren.¹⁾ Hier sind die auf diese Weise gewonnenen Zahlenwerte als Nutzwerte zu interpretieren; sie können dann etwa über Verfahren der linearen Programmierung zur nutzenmaximalen Personaleinsatzentscheidung führen.

Auch in diesem Fall erfolgt die Lösung vorhandener Zielkonflikte prinzipiell durch die Transformation in spezifisch definierte Nutzwerte.

3. Zielbegrenzungen

Eine spezielle Form der Kompromißlösung stellt die Zielbegrenzung dar.

Hier erfordert die Entscheidungsregel, daß für alle im Entscheidungsfeld berücksichtigten Ziele bis auf eines eine Mindesterreichung festgelegt wird; unter den dann noch zulässigen Alternativen ist diejenige auszuwählen, die hinsichtlich des nicht begrenzten Zieles den höchsten Erreichungsgrad aufweist.

Der Vorteil dieser Entscheidungsregel liegt in dem Verzicht auf Transformation in Nutzengrößen sowie ihrer hohen Operationalität.

Die begrenzten Ziele spiegeln das Anspruchsniveau des Entscheidungsträgers wider. Sie sind als Hauptziele bzw. Nebenbedingungen anzusehen.²⁾

Bei personalpolitischen Entscheidungen der Geschäftsführung kommt der Zielbegrenzung als Form der Lösung von Entscheidungskonflikten mutmaßlich große Bedeutung zu. Diese Lösungsform entspricht in starkem Ausmaß der ausgleichenden Funktion der Geschäftsführung innerhalb des betrieblichen Sozialsystems.

Der Konzeption einer jeweils befriedigenden Erreichung ökonomischer und sozialer Ziele sind Zielbegrenzungen adäquat.

1) Vgl. Mensch, G.: Instrumente der kurzfristigen Personalplanung, in: ZfB 1968, S. 486 ff.

2) Vgl. S. 29 dieser Arbeit.

Entscheidungsregeln, die die Lösung über Zielbegrenzungen herbeiführen, sind operational und relativ flexibel. Ein Wechsel des unbegrenzt formulierten Zieles oder eine Veränderung der Mindesterreichung können rasch vorgenommen werden. Der Prozeß einer erneuten Umformulierung in Nutzengrößen bei Veränderungen von Wertpräferenzen und Datenkonstellation ist dadurch vermeidbar.

Die Formulierung von Mindestwerten findet sich in allen Bereichen der Personalpolitik. Bei Einstellungs-, Verwendungs- und Beförderungsentscheidungen werden Qualifikationsmerkmale festgelegt, die mindestens erfüllt sein müssen. Ähnliches gilt für die Beurteilung von Lohnformen unter ökonomischen und sozialen Kriterien. Entscheidungen über den freiwilligen Sozialaufwand berücksichtigen gewöhnlich die Sozialleistungen benachbarter Unternehmungen und stimmen hierauf Mindestwerte ab.

Gemischte Formen der Zielkonfliktlösung liegen vor, wenn das Entscheidungsfeld zunächst durch Zielbegrenzungen reduziert wird, bei den dann verbleibenden Alternativen jedoch die Auswahl nach einem Maximierungsprinzip erfolgt, das mehrere Ziele berücksichtigt.

Fig. 46 faßt die angeführten Lösungsformen von Zielkonflikten zusammen.

II. Die Lösung aktueller interpersoneller Zielkonflikte

a) Charakterisierung der Entscheidungssituation

In dieser Entscheidungssituation wird davon ausgegangen, daß an der Auswahl einer zu realisierenden personalpolitischen Alternative mehrere Personen oder Personengruppen mit konfligierenden Zielvorstellungen beteiligt sind.

Zur Veranschaulichung diene etwa eine Situation, in der die Geschäftsführung und der Betriebsrat unterschiedliche Alternativen als optimal ansehen.

Die Behandlung und Lösung derartiger Zielkonflikte durch die Geschäftsführung hängt von einer Reihe von Faktoren ab, die teilweise bereits bei der Entwicklung des Grundmodells erörtert wurden.

Verfügt die Geschäftsführung einseitig über ein hohes und effizientes Sanktionspotential, so ist die Auswahl unproblematisch; sie entspricht in der Lösungsform der Zieldominanz.

Ist das Sanktionsgefälle dagegen gering und besteht ein wechselseitiger Einfluß auf das Nutzenniveau der Konflikträger, so kommen Kampfentscheidungen (Gewaltlösungen) oder Kompromißlösungen in Frage.

Da Kampfentscheidungen in der Bundesrepublik durch Gesetze in die Makrostruktur verlagert sind und wilde Streiks selten auftreten, sollen sie nicht näher behandelt werden.¹⁾

b) Kompromisse als wichtigste Form interpersoneller Konfliktlösung

Die wichtigste Form der Konfliktlösung stellt der Kompromiß dar. Er erfordert die Kompromißwilligkeit der Konflikträger, die Teilbarkeit der konfligierenden Ziele und ist dadurch gekennzeichnet, daß die ausgewählte Alternative die jeweiligen Ziele teilweise erfüllt.

Die Kompromißentscheidung kann auf zweierlei Weise herbeigeführt werden.

Eine erste Möglichkeit besteht in der Entwicklung interner Schlichtungsregeln, die von den Konflikträgern angenommen werden und beim Vorliegen von Zielkonflikten zur Anwendung gelangen; sie gewährleisten die Kompromißlösung und übernehmen die Funktion von Entscheidungsregeln. Sind sie genügend operational formuliert, so führen sie zu Kompromissen, ohne daß es zu Verhandlungsprozessen kommt ("stillschweigende Kompromisse").

1) Einen Überblick über Modelle zum Arbeitskampf der Tarifparteien gibt Dall'Asta; vgl. Dall'Asta, E.R.: Theorie der Lohnpolitik, Berlin 1971, S. 64 ff. - Zur Frage der streikrelevanten Verhaltensdisposition der Arbeiter vgl. Schumann, M.: Am Beispiel der Septemberstreiks - Anfang der Rekonstruktionsperiode der Arbeiterklasse?, in: Der "neue" Arbeiter - Zum Wandel sozialer Schichtstrukturen, hrsg. von K.H. Hörning, Frankfurt 1971, S. 235-268.

So können etwa zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat Vereinbarungen getroffen werden, die eine Mindesterreichung der von dem Betriebsrat verfolgten Ziele gewährleisten. Derartige Vereinbarungen tragen den Charakter von Schlichtungsregeln; beim Auftreten aktueller Zielkonflikte erlaubt ihre Berücksichtigung im personalpolitischen Entscheidungsfeld die Lösung des Konflikts.

In der Regel werden Kompromißlösungen jedoch durch Verhandlungen herbeigeführt. Die Systematisierung von Verhandlungstypen sowie der Haupteinflußgrößen, die das Kompromißresultat bestimmen, kann unter verschiedenen Kriterien erfolgen.

Als Kriterium für die Kennzeichnung des Verhandlungstyps verwendet Bidlingmaier die Frage, ob die Kompromißverhandlung von feststehenden Zielen ausgeht oder auf Zielmodifikationen gerichtet ist.¹⁾ Weiterhin können Grad der Information über die verfolgten Ziele, Kompatibilität der Ziele und Kenntnis der Konsequenzen herangezogen werden. Empirisch bedeutsam ist, ob die Alternativen vorgegeben sind oder im Verhandlungsablauf neue Entscheidungsmöglichkeiten entwickelt werden können.²⁾

Als materielle Kriterien bieten sich Verhandlungsteilnehmer und Verhandlungsobjekte an.

Für Verhandlungsprozesse zwischen Geschäftsführung und Belegschaftsorganen, die durch aktuelle personalpolitische Zielkonflikte hervorgerufen werden, erscheint die Annahme gerechtfertigt, daß die Verhandlungspartner die von den Teilnehmern verfolgten Ziele sowie die Folgen der Alternativen kennen.³⁾

Es kann ferner angenommen werden, daß die meisten Verhandlungsprozesse dynamischen Charakter aufweisen; im Verhandlungsablauf werden Ziele umformuliert und neue Handlungsmöglichkeiten ent-

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte, a.a.O., S. 149 ff.

2) Walton und McKersie unterscheiden unter diesem Gesichtspunkt distributive und integrative Verhandlungsprozesse; vgl. Walton, R.T. und McKersie, R.B.: A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York/London 1965. Vgl. auch die ähnliche Konflikttypisierung bei Thiele, L.D.: Konflikte im Entscheidungsprozeß, a.a.O., S. 87 ff.

3) So sichert insbesondere das neue Betriebsverfassungsgesetz einen hohen Informationsstand der Belegschaft; vgl. Bathe, T.: Rechte und Pflichten des Betriebsrats, München 1972, S. 118 ff. und S. 134 ff.

wickelt, die zumindest Konkurrenzkonflikte vermeiden. Die gegenseitige Verflechtung von ökonomischen und sozialen Zielen begünstigt wechselseitige Zieltransaktionen und Integrationen.

Als Haupteinflußgrößen auf den Verhandlungsablauf sowie das Kompromißresultat werden folgende Größen regelmäßig genannt: Verhandlungsmacht, Verhandlungstaktik, Verhandlungsruf und Verhandlungsregeln.¹⁾

Eine präzisierende Aussage, welche der genannten Einflußgrößen bei personalpolitischen Verhandlungsprozessen jeweils die größte Bedeutung aufweist, erscheint schwierig. Tendenziell dürfte den Machtrelationen das größte Gewicht zukommen.

Verhandlungstaktik und Verhandlungsruf werden insofern geringeren Einfluß ausüben, als die Häufigkeit der Interaktionen zwischen der Geschäftsführung und Belegschaftsgruppen eine gewisse Konstanz und Berechenbarkeit dieser Größen bedingen.

Unter den Verhandlungsregeln erscheint die sogenannte Norm der Erwidern bedeutungsvoll; sie erfordert, daß Konzessionen eines Konfliktträgers mit Zugeständnissen des Gegners erwidert wird. Bei mehreren, zeitlich getrennten Kompromißentscheidungen lassen sich hier Analogien zur Lösungsform der selektiven Dominanz aufzeigen.

Weitere Größen, die den Verhandlungsablauf beeinflussen, sind in der sozio-emotionalen Struktur der Verhandlungsgruppe begründet. Die Bedeutung der gefühlsmäßigen Beziehungen zwischen den Verhandlungspartnern wird insbesondere von Walton und McKersie betont; sie unterscheiden fünf Klassen von Beziehungen, die weitgehend das "Verhandlungsklima" bestimmen.²⁾

Vom kommunikationstheoretischen Ansatz her lassen sich auch die bereits erwähnten intervenierenden Variablen als Einflußgrößen auf den Verhandlungsablauf betrachten.³⁾

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Zielkonflikt, a.a.O., S. 156 ff.

2) Vgl. Walton, R.T. und McKersie, R.B.: A Behavioral Theory of Labor Negotiations, a.a.O., S. 185 ff.

3) Vgl. S. 77 dieser Arbeit.

Die bisherigen Überlegungen beschränkten sich darauf, eine Reihe von Faktoren zu nennen, die bei Verhandlungen von Bedeutung sind; sie genügen, um die Schwierigkeiten zu verdeutlichen, die mit der Entwicklung aussagefähiger Verhandlungsmodelle verbunden sind. Komplexität und Interdependenz der Variablen sowie der Umstand, daß gewöhnlich im Ablauf der Verhandlung Änderungen der Variablen erfolgen, reduzieren die Möglichkeiten, über normativ verwendbare Entscheidungsmodelle optimale Verhaltensweisen bei Verhandlungen im voraus zu ermitteln. Die Geschäftsführung wird sich daher vor Verhandlungen mit Belegschaftsorganen oder Mitarbeitergruppen an einer gründlichen Situationsanalyse orientieren, in der die jeweils relevanten Einflußgrößen ihrer Dominanz entsprechend bewertet werden. Mögliche Verhandlungsstrategien, die die Lösung des Zielkonflikts herbeiführen können, werden unter Berücksichtigung des Situationsbildes entwickelt und ausgewählt. Sofern dies möglich ist, können die angestrebten Ziele unmittelbar als Auswahlkriterien verwendet werden. Gewöhnlich jedoch werden Hilfskriterien hinzugezogen, die es erlauben, Kosten und Erträge der jeweiligen Strategie zu vergleichen.¹⁾

Das im Teil II dieser Arbeit dargestellte Befragungsmaterial stützt hinsichtlich des Auftretens und der Lösung interpersoneller personalpolitischer Zielkonflikte in westdeutschen Großunternehmungen mehrere Thesen.

Zunächst sprechen die Befunde für eine hohe, durch das Betriebsverfassungsgesetz prädisponierte Transparenz personalpolitischer Zielkonflikte im politischen System der Unternehmung. Vereinfacht läßt sich sagen, daß das Betriebsverfassungsgesetz nicht Konflikte, wohl aber die Konflikttransparenz institutionalisiert. Als wesentlicher Faktor für die Gewährleistung der Konflikttransparenz kann die Neigung der Mitarbeiter angesehen werden, auftretende Konflikte verhältnismäßig rasch diagonal oder vertikal zu verlagern; die dadurch entstehenden organi-

1) Zur Problematik der Hilfskriterien vgl. Thiele, L.-D.: Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 93, sowie die dort angegebene Literatur.

satorischen Triaden schaffen günstige Voraussetzungen für die Konfliktlösung.

Sodann verdeutlichen die Befragungsergebnisse, daß personalpolitische Zielkonflikte in der Regel durch Verhandlungen zwischen der Geschäftsführung, der Personalabteilung und dem Betriebsrat gelöst werden. Konfliktverfestigungen scheinen die Ausnahme zu bilden; sofern sie auftreten, streben sowohl die Geschäftsführung als auch der Betriebsrat eine Entscheidung des Arbeitsgerichts an, um die mögliche Zusammenarbeit bei der Lösung anderer Probleme nicht zu gefährden.¹⁾

Schließlich lassen die Befunde auf eine generell hohe Kooperationsbereitschaft der Verhandlungspartner schließen; die Lösung aktueller Zielkonflikte scheint wesentlich durch eine Grundeinstellung erleichtert zu werden, die starke Zielidentifikationen bei den Sicherheitszielen der Unternehmung aufweist und die Notwendigkeit eine befriedigende Erreichung sowohl der ökonomischen als auch der sozialen Ziele grundsätzlich anerkennt.

Das Befragungsmaterial stützt insgesamt die Annahme einer hoch entwickelten Fähigkeit der Unternehmungen, personalpolitische Zielkonflikte zu lösen; dabei darf jedoch nicht verkannt werden, daß insbesondere die gesamtwirtschaftliche und rechtliche Datenkonstellation in der Bundesrepublik die Lösung personalpolitischer Zielkonflikte begünstigte.

1) Bei dieser Aussage ist jedoch zu berücksichtigen, daß das Befragungsmaterial Erfahrungen wiedergibt, die überwiegend vor Inkrafttreten des neuen Betriebsverfassungsgesetzes gewonnen wurden. Im Vergleich zum Betriebsverfassungsgesetz 1952 führt das neue Betriebsverfassungsgesetz eine vermehrte Anzahl von Fällen auf, in denen der Spruch der betrieblichen Einigungsstelle über ein erzwingbares Einigungsstellenverfahren die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ersetzt. Die Frage, ob dadurch die Zahl der Entscheidungsverlagerungen auf Arbeitsgerichte vermindert wird, läßt sich noch nicht beantworten. Die in der Neufassung des Arbeitsgerichtsgesetzes festgelegte generelle Zuständigkeit für Streitigkeiten aus dem Betriebsverfassungsgesetz läßt dies nicht erwarten.

Teil II

Darstellung und Bewertung von Ergebnissen einer
Befragung über Ziele und Konflikte in der
betrieblichen Personalpolitik

A. Anlage und Durchführung der Befragung

Im Sommer 1971 und im Frühjahr 1972 wurden 13 Personalleiter oder maßgebliche Herren der Personalabteilung über Ziele und Konflikte in der betrieblichen Personalpolitik befragt.

Die Befragung wurde vom Verfasser vorgenommen.

Bei den befragten Unternehmungen handelt es sich um Großunternehmungen im Raum Hamburg. Die Befragung erfolgte in einer Phase verlangsamten gesamtwirtschaftlichen Wachstums bei einer gegenüber dem Vorjahr verringerten Zahl offener Stellen auf dem Arbeitsmarkt. Kritische marktliche Restriktionen bestanden bei den befragten Unternehmungen zum Zeitpunkt der Befragung nicht.

Befragt wurden Unternehmungen aus folgenden Branchen und mit folgenden Beschäftigtenzahlen:

<u>Branche</u>	<u>Beschäftigtenzahl</u>
Elektrotechnik	4 000
Energieversorgung	2 700
Energieversorgung	5 800
Zigarettenindustrie	4 850
Zigarettenindustrie	5 300
Schiffs- und Maschinenbau	7 300
Mineralölindustrie	8 200
Maschinenbau	2 000
Chemische Industrie	5 200
Nahrungsmittel	40 000
Elektrotechnik	3 500
Flugzeugbau	5 500
Elektrotechnik	4 500

Die Kontaktaufnahme erfolgte mit Hilfe der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

Den Befragten war bekannt, daß die Befragungsergebnisse im Rahmen einer Dissertation ohne Firmennennung verwendet werden sollten.

Die Befragung wurde als Interview an Hand eines Fragebogens mit gebundenen Fragen durchgeführt. Der Befragte erhielt den Fragebogen und wurde gebeten, zutreffende Antworten zu unterstreichen oder zu bewerten; sofern es erforderlich schien, wurden Fragen erläutert.

Bei mehreren Antworten zu einer Frage erfolgte durch die befragten Personalleiter eine Gewichtung in den Stufen: sehr gering (1) - gering (2) - mittel (3) - groß (4) - sehr groß (5).

Als Anhalt für die Bedeutung einzelner Antworten wurde das gewichtete arithmetische Mittel der die Stufen kennzeichnenden Wertziffern gebildet; zusätzlich wurden Streuungsmaße dann berücksichtigt, wenn dies für eine Bewertung bedeutungsvoll erschien.

Die vom Verfasser vorgenommene Bewertung hat wegen der relativ geringen Zahl von befragten Personalleitern sowie methodischen Beschränkungen begrenzten Aussagewert. Andererseits erlaubt die Analyse die empirisch gestützte Formulierung von Thesen zur betrieblichen Personalpolitik. Die Befunde können ferner verwendet werden, um vorliegende theoretische Aussagen empirisch zu stützen oder aber ihren Wert einzuschränken.

B. E r g e b n i s s e

Frage 1:

BEDEUTUNG DER BETRIEBLICHEN PERSONALPOLITIK

a) Text des Fragebogens¹⁾

"In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren hat die Personalpolitik in unserer Unternehmung an Gewicht und Bedeutung

1) Bei jeder Frage wurde im Fragebogen in einer entsprechenden Fußnote gebeten, das Zutreffende zu unterstreichen und/oder die Bedeutung der Antwort durch eine Wertziffer in den Stufen 1 = sehr gering, 2 = gering, 3 = mittel, 4 = groß, 5 = sehr groß zu kennzeichnen. Auf diese Fußnoten wird in dieser Darstellung verzichtet.

zugenommen / abgenommen / ist gleich geblieben"

b) A n t w o r t e n

Die Antworten verteilen sich wie folgt:

"zugenommen"	:	13
"abgenommen"	:	0
"gleich geblieben"	:	0

c) B e w e r t u n g

Die Antworten stützen die These, daß die Bedeutung der betrieblichen Personalpolitik zugenommen hat. Bei der Bewertung ist jedoch einschränkend zu berücksichtigen, daß Aussagen über eine verringerte Bedeutung ihres Aufgabenbereichs von den Befragten nicht zu erwarten waren. Die These wird daher vornehmlich dadurch gestützt, daß auch die Antwortkategorie "gleich geblieben" von keinem der Befragten gewählt wurde.

Frage 2:

GRÜNDE FÜR DIE ZUNEHMENDE BEDEUTUNG DER PERSONALPOLITIK

a) Text des Fragebogens

"Die zunehmende Bedeutung der Personalpolitik in unserer Unternehmung ist zurückzuführen auf:

- a) die Schwierigkeit, Mitarbeiter zu gewinnen (Knappheitsproblem bei Vollbeschäftigungspolitik)
- b) steigende Personalkosten
- c) steigende Ansprüche und Erwartungen seitens der Mitarbeiter hinsichtlich des Führungsstils (veränderte Motivation)
- d) Zunahme dispositiver und kreativer Tätigkeiten
- e) Veränderungen in den Arbeitsanforderungen infolge technologischer Veränderungen und daraus resultierender Konflikte ("neue Qualifikationshierarchie")
- f) Notwendigkeit zur Aufgaben- und Verantwortungsdelegation infolge zunehmender Spezialisierung der Aufgaben
- g) hohe Kapitalausstattung je Arbeitsplatz (Zwang zur Kapazitätsauslastung)

h) Zunahme des Interesses und der Einflußmöglichkeiten unternehmensexterner Gruppen (Gewerkschaften; Öffentlichkeit; Kunden)

i) sonstige Gründe: ..."

b) A n t w o r t e n

Antwort	Häufigkeit der genannten Stufen bzw. Wertziffern (WZ)					gewichteter Mittelwert (M)	Streuung ¹⁾
	sehr hoch 5,0	hoch 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0		
a	0	5	7	1	0	3,3	0,37
b	2	3	3	3	2	3,0	1,69
c	4	8	0	1	0	4,2	0,59
d	2	2	6	3	0	3,2	0,95
e	0	3	5	4	1	2,8	0,79
f	0	6	4	2	1	3,2	0,90
g	1	1	4	7	0	2,7	0,82
h	1	4	3	4	1	3,0	1,23

Als sonstige Gründe wurden aufgeführt:

- "Veränderungen in der Unternehmensführung" (1 x)
- "Entwicklung von Familienunternehmen zum Managementunternehmen infolge Fusion und damit verbundener Rationalisierung der Personalpolitik" (1 x)
- "Arbeiter wird allgemein mehr als Mensch angesehen" (2 x)
- "Spannungen in der Unternehmung erforderten die Entwicklung von Organisationsplänen und Stellenbeschreibungen" (1 x)

c) B e w e r t u n g

Für die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Personalpolitik sind alle im Fragebogen aufgeführten Gründe relevant (niedrigster Mittelwert: 2,7).

Unter den angegebenen Gründen dominiert eindeutig die gestiegene Erwartung der Mitarbeiter hinsichtlich des Führungsstils

1) Zur Ermittlung von Kennziffern für die Streuung wurde die

$$\text{Formel } K = \frac{\sum (WZ_i - M)^2 \cdot h_i}{n} \text{ verwendet.}$$

(Mittelwert: 4,2). Das Ergebnis stützt insofern die These einer veränderten Motivationsstruktur im Sinne des Maslow'schen Modells der Bedürfnisschichten.

Der Umstand, daß den steigenden Personalkosten eine mittlere Bedeutung (Mittelwert: 3,0) zugemessen wird, legt den Schluß nahe, daß es den Unternehmungen in der Regel gelingt, die steigenden Personalkosten durch preispolitische Maßnahmen zu kompensieren. Andererseits zeigt die hohe **Streuung**, daß hier die betriebsindividuellen Unterschiede relativ groß sind.

Der relativ niedrige Mittelwert (2,8) für den Einfluß technologischer Veränderungen hinsichtlich der Personalpolitik stützt die These, daß die Einführung neuer Technologien nur geringe Konflikte im Sozialsystem der Unternehmen auslöst.

Frage 3:

MITWIRKUNG AM PERSONALPOLITISCHEN WILLENSBILDUNGSPROZESS

a) Text des Fragebogens; Antworttabelle

"Der Einfluß und die tatsächliche Mitwirkung beim personalpolitischen Willensbildungsprozeß ist: ... (Tabelle) ..." ¹⁾

Stärke von Einfluß und Mitwirkung	seitens	Vorstand Geschäftsführung		Belegschaft		Kapi- tal- eig- ner
		Ge- schäfts- führung i.e.S.	Perso- nal- leiter	über gesetzl. vorge- schrie- bene Institu- tionen	über sonstige formale oder in- formale Bezie- hungen	
stark		9	12	4	0	2
mittel		4	1	8	3	1
schwach		0	0	1	7	3
fehlt		0	0	0	3	7

1) Die Antworten beziehen sich auf Erfahrungen mit dem alten Betriebsverfassungsgesetz.

Die Zahlen in der Tabelle geben an, wie oft die jeweilige Einflußgruppe bei den vorgegebenen Intensitätsstufen des Einflusses genannt wurden. In Spalte 3 wurde als relevante Institution stets nur der Betriebsrat angesehen.

b) E r m i t t l u n g v o n K e n n z i f f e r n

Werden den qualitativen Angaben Gewichtungszahlen wie folgt zugeordnet:

stark	=	5
mittel	=	3
schwach	=	1
fehlt	=	0

so ergaben sich als mittlere Kennziffern für die tatsächliche Mitwirkung am personalpolitischen Willensbildungsprozeß:

Geschäftsleitung i.e.S.:	4,4	(groß)
Personalleiter	:	4,8 (sehr groß)
Betriebsrat	:	3,5 (mittel bis groß)
Belegschaft sonst	:	1,2 (gering)
Kapitaleigner	:	1,2 (gering)

c) B e w e r t u n g

Die Antworten stützen die These, daß im personalpolitischen Willensbildungsprozeß die Geschäftsführung i.e.S., der Personalleiter und der Betriebsrat die maßgeblichen Entscheidungsträger sind.

Die hohe Kennziffer für den Personalleiter läßt darauf schließen, daß sich die Personalleiter als wichtigstes Aktivitätszentrum der betrieblichen Personalpolitik verstehen und ihren Autonomiegrad auch gegenüber der Geschäftsführung als relativ hoch ansehen.

Die Kennziffern hinsichtlich der Belegschaft zeigen, daß sich der Einfluß der Belegschaft auf die betriebliche Personalpolitik im wesentlichen über den Betriebsrat vollzieht und insofern ein hoher Solidarisierungsgrad zwischen Betriebsrat und Belegschaft angenommen werden kann.

Der Umstand, daß die befragten Personalleiter den Einfluß des Betriebsrates auf die personalorientierten Entscheidungen als mittel bis stark ansehen, legt die Einführung des Betriebsrates bzw. der Belegschaft als autonomes Aktivitätszentrum in ein Modell der betrieblichen Personalpolitik nahe.

Der als schwach angesehene Einfluß der Kapitaleigner bestätigt im Hinblick auf die Rechtsform der befragten Unternehmungen die These, daß in Managerunternehmungen der Einfluß der Kapitaleigner auf die unternehmerischen Entscheidungsprozesse relativ gering ist.

Frage 4:

ENTWICKLUNG UND FUNKTION PERSONALPOLITISCHER GRUNDSÄTZE

a) Text des Fragebogens

"a) Gibt es in der Unternehmung schriftlich festgelegte Grundsätze der Personalpolitik?

ja / nein

b) Fall: schriftlich festgelegte Grundsätze der Personalpolitik liegen nicht vor.

Auf eine schriftliche Festlegung personalpolitischer Grundsätze wurde verzichtet, weil

- (1) unnötig Konflikte hervorgerufen werden können,
- (2) sie für die Betriebspraxis ohnehin nur geringe Bedeutung hätten,
- (3) sie häufig geändert werden müßten,
- (4) sonstige Gründe.

c) Fall: schriftlich festgelegte Grundsätze der Personalpolitik liegen vor.

- (1) Bei der Entwicklung und Festlegung der Grundsätze wirkten mit

Vorstand / Personalleiter / Betriebsrat / Aufsichtsrat /

leitende Mitarbeiter / Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen der Unternehmung.

- (2) Traten bei der Erarbeitung der Grundsätze Meinungsverschiedenheiten auf?

nein / innerhalb der Geschäftsleitung i.e.S. (Vorstand o.ä.) / zwischen Geschäftsführung i.e.S. und Personalabteilung / zwischen Geschäftsführung i.e.S. und Betriebsrat / zwischen Geschäftsführung i.w.S. und sonstigen Mitarbeitergruppen

- (3) Die wichtigsten Funktionen der Grundsätze sind:

- (a) Festlegen der Richtlinien für Dispositionen des Personalleiters
- (b) Festlegen der Richtlinien für die Mitarbeiterführung seitens der Vorgesetzten
- (c) Gestaltung der horizontalen Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern
- (d) erhöhte Gewährleistung des Arbeitsfriedens
- (e) sonstige: ... "

b) A n t w o r t e n

zu 4a)	ja	:	7
	nein	:	3
	teilweise ¹⁾	:	3

zu 4b) 3 Befragte:

1) Die Einführung der Kategorie "teilweise" war notwendig, weil einige der befragten Unternehmungen schriftliche Grundsätze nur für Teilbereiche der betrieblichen Personalpolitik entwickelt hatten.

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
(1)	0	0	2	1	0	2,7
(2)	0	0	1	1	1	2,0
(3)	0	1	1	1	0	3,0

zu 4c) (1) Anzahl der Nennungen (10 Befragte)

Vorstand	8
Personalleiter	10
Betriebsrat	7
Aufsichtsrat	0
leitende Mitarbeiter	4
sonstige Mitarbeiter	0
Organisationsabteilung	1

zu 4c) (2)

Von den zehn in Betracht kommenden Unternehmungen gaben drei an, daß die Entwicklung der Grundsätze "problemlos" gewesen sei. Sieben Unternehmen gaben an, daß zwar diskutiert wurde, ernsthafte Konflikte jedoch nicht auftraten. Fünf Unternehmungen gaben "gewisse" Meinungsverschiedenheiten zwischen Geschäftsführung i.e.S. und Betriebsrat an. Ein Unternehmen gab Meinungsverschiedenheiten zwischen Geschäftsführung i.e.S. und Personalabteilung einerseits und Personalabteilung und Betriebsrat andererseits an. Ein Unternehmen gab Meinungsverschiedenheiten zwischen Geschäftsführung i.e.S. und Personalabteilung an.

zu 4c) (3)

7 Auswertungen

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
(a)	0	2	0	0	5	1,9
(b)	2	5	0	0	0	4,3
(c)	0	4	1	2	0	3,3
(d)	0	0	7	0	0	3,0

c) Bewertung

Von 13 befragten Unternehmungen hatten 10 Unternehmungen schriftliche Grundsätze für die Personalpolitik zumindest teilweise entwickelt. Der Umstand, daß 2 Unternehmungen die Entwicklung von Grundsätzen gerade abgeschlossen haben, läßt einen Trend zu schriftlich festgelegten, personalpolitischen Grundsätzen vermuten.

Die Entwicklung und Festlegung der Grundsätze erfolgte maßgeblich durch den Personalleiter und die Geschäftsführung i.e.S.; bei etwa zwei Drittel der in Betracht kommenden Unternehmungen wirkte der Betriebsrat mit, bei etwa einem Drittel weitere leitende Angestellte. Das Ergebnis stützt die Ergebnisse von Frage (3), zeigt allerdings, daß der Einfluß leitender Mitarbeiter auf die betriebliche Personalpolitik größer ist als es die Antworten auf Frage (3) nahelegen.

Die Antworten zu 4c) (2) stützen zwei Thesen.

Wenn in allen in Betracht kommenden Unternehmungen keine schwerwiegenden Meinungsverschiedenheiten auftraten, kann vermutet werden, daß die Grundsätze so formuliert werden, daß Konflikte zumeist nicht ausgelöst werden. Die angegebenen Meinungsverschiedenheiten zwischen Personalabteilung einerseits und Betriebsrat und Geschäftsführung andererseits weisen auf die Mittlerfunktion der Personalabteilung hin, durch die Zielkon-

flikte zwischen Geschäftsführung und Belegschaft zum Ausgleich gebracht werden.

Hinsichtlich der beabsichtigten Funktion der Grundsätze ergibt sich, daß sie eindeutig an den Erfordernissen des Sozialsystems der Unternehmung ausgerichtet sind und die Gestaltung der Zusammenarbeit betreffen. Grundsätze für den Einsatz weiterer personalpolitischer Instrumente sowie die explizite Einführung ökonomischer Kriterien fehlen oder werden nur in weit geringerem Umfang aufgenommen.

Unter den Gründen, Grundsätze der Personalpolitik nicht schriftlich festzulegen, dominieren Konfliktmeidung und die Vermutung, daß häufige Änderungen nötig sind.

Frage 5:

ZIELE DER PERSONALPOLITIK

a) Text des Fragebogens

- " a) Die dominanten Ziele innerhalb der betrieblichen Personalpolitik sind
- (1) Bereitstellung der erforderlichen Mitarbeiter
 - (2) Steigerung der Arbeitsleistung
 - (3) Erhaltung des Arbeitsfriedens
 - (4) sonstige: ...
- b) Halten Sie das Sozialziel (Wohlergehen der Mitarbeiter) für ein selbständiges, personalpolitisches Ziel?
- ja / nein / bedingt (solange die Erreichung wichtiger ökonomischer Ziele nicht beeinträchtigt wird)
- c) Gelegentlich wird in der Fachliteratur behauptet, die Personalpolitik stehe im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen. Halten Sie die Auffassung für
- falsch / stark übertrieben / im wesentlichen richtig / völlig richtig ".

b) A n t w o r t e n

zu 5a)

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
(1)	5	4	4	0	0	4,1
(2)	1	8	3	1	0	3,7
(3)	3	6	3	1	0	3,8

Sonstige Antworten:

- "Wir sorgen für Ordnung im personellen Bereich, d.h. für eine gerechte und gleiche Behandlung" (1 x)
- "Wir wollen zufriedene und erfolgreiche Mitarbeiter haben" (1 x)
- "Wir wollen die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter befriedigen" (1 x)
- "Bereitstellen umfaßt dreierlei: Einstellen, Halten und Freisetzen" (1 x)

zu 5b) ja : 4
 nein : 1
 bedingt: 8, davon 4 deutlich zu "ja" tendierend

zu 5c) falsch : 1
 stark übertrieben : 1 (weil oft beides
 im wesentlichen richtig: 11 gleichzeitig erreicht
 werden kann)
 völlig richtig : 0

c) B e w e r t u n g

Die Antworten zeigen, daß die befragten Personalleiter den drei genannten Zielen etwa gleich großes Gewicht zumessen. Bemerkungen während des Interviews deuten darauf hin, daß die Personalleiter die drei Ziele als interdependenten Kom-

plex verstehen und eine isolierende Betrachtung im Sinne einer präzisierenden Gewichtung ungern vornehmen.

Die Antworten zu 5b) und 5c) stützen die These, daß

- (1) das personalpolitische Entscheidungsfeld durch Zielkonflikte zwischen ökonomischen und sozialen Zielgruppen gekennzeichnet ist und
- (2) die Zielkonfliktlösung unter primärer Beachtung der ökonomischen Ziele angestrebt wird.

Insgesamt erlauben die Antworten den Schluß, daß sich die Personalleiter als diejenige Instanz verstehen, die durch situativ vorgenommene Kompromißentscheidungen das Gleichgewicht des Sozialsystems der Unternehmung jeweils so erhalten will, daß ökonomische Ziele in angemessener Weise erreicht werden.

Im Selbstverständnis der Personalleiter ist insofern die Ausgleichsfunktion relativ stärker verankert als die Vorstellung, durch Entwicklung von Anreizsystemen den Gewinn zu steigern.

Die zu Frage 5 gegebenen Antworten korrespondieren zu den Antworten auf Frage 4.

Frage 6:

KONFLIKTRELEVANZ PERSONALPOLITISCHER INSTRUMENTE

a) Text des Fragebogens; Antwort-Tabelle

"Personalpolitische Dispositionen betreffen unterschiedliche Bereiche der Personalpolitik. Dabei können zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitergruppen Meinungsverschiedenheiten von unterschiedlicher Häufigkeit und Stärke auftreten.

Welche Beziehungen bestehen zwischen den Teilbereichen einerseits und Zahl und Ausmaß der Meinungsverschiedenheiten andererseits? (Die zutreffende Beziehung bitte in der anliegenden Tabelle ankreuzen)".

Antworttabelle zu Frage 6

	Häufigkeit der Meinungsverschiedenheiten			Ausmaß der Meinungsverschiedenheiten	
	häufig	gelegentlich	selten	stark	schwach
1 Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt	0	1	12	1	12
2 Gestaltung der Arbeitsbedingungen	2	7	4	5	7
3 Anerkennungspolitik	0	5	8	2	11
4 Gestaltung der Zusammenarbeit	1	6	6	7	5
5 Personaleinsatzpolitik	1	6	6	5	7
6 Entgeltpolitik	0	11	2	9	3
7 Ausbildungspolitik	0	1	12	3	10
8 Sozialpolitik	1	3	9	2	10
9 Informationspolitik	3	8	2	6	7

Die in der Tabelle aufgeführten Zahlen geben an, wie oft der jeweilige personalpolitische Teilbereich den vorgegebenen Häufigkeits- und Intensitätsstufen zugeordnet wurde; die Teilbereiche entsprechen den personalpolitischen Instrumenten. - Ein Unternehmen gab hinsichtlich der Intensität der Instrumente 2, 4, 5, 6 und 8 "mittel" an; bei der gewählten Auswertemethode hätten sich die Angaben kompensiert. Sie wurden daher in der Tabelle nicht gesondert erfaßt.

Ein Unternehmen gab an, daß häufig "ziemlich starke" Meinungsverschiedenheiten im Zusammenhang mit Beurteilungen auftraten.

b) Entwicklung von Kennziffern

Zur zusammenfassenden, vereinfachenden Kennzeichnung von Konflikthäufigkeit und -intensität hinsichtlich des Einsatzes der personalpolitischen Instrumente wurden Kennziffern ermittelt. Dabei wurde in der nachfolgend beschriebenen Weise verfahren:

Häufigkeitskennziffer:

Den angegebenen Häufigkeitsstufen wurden Zahlenwerte wie folgt zugeordnet:

häufig	=	5
gelegentlich	=	3
selten	=	1

Die Häufigkeitswerte wurden mit der jeweiligen Antwortzahl gewichtet und durch die Gesamtzahl der Antworten geteilt. Die so gewonnene mittlere Häufigkeitskennziffer liegt zwischen 1,0 (durchgehend "selten") und 5,0 (durchgehend "häufig").

Intensitätskennziffer:

Den angegebenen Intensitätsstufen wurden Zahlenwerte wie folgt zugeordnet:

stark	=	+5
schwach	=	-5

Die Intensitätswerte wurden mit der jeweiligen Antwortzahl multipliziert, addiert und durch die Gesamtzahl der Antworten geteilt. Die gewonnene Intensitätskennziffer liegt zwischen -5,0 (durchgehend "schwach") und +5,0 (durchgehend "stark"). Zur Kennzeichnung der Konfliktrelevanz der Instrumente ergeben sich auf diese Weise folgende Werte:

	<u>Häufigkeits- kennziffer</u>	<u>Intensitäts- kennziffer</u>
Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt	1,2	-4,2
Arbeitsbedingungen	2,7	-0,8
Anerkennungspolitik	1,8	-3,5
Gestaltung der Zusammenarbeit	2,2	+0,8
Personaleinsatzpolitik	2,2	-0,8

	<u>Häufigkeits-</u> <u>kennziffer</u>	<u>Intensitäts-</u> <u>kennziffer</u>
Entgeltpolitik	2,7	+2,3
Ausbildungspolitik	1,2	-2,7
Sozialpolitik	1,8	-3,1
Informationspolitik	3,1	-0,4

c) B e w e r t u n g

Frage 6 zielt darauf ab, die Konfliktrelevanz einzelner personalpolitischer Instrumente in zeitlicher und intensitätsmäßiger Dimension zu erfassen.

In der zeitlichen Dimension ergibt die Analyse der Antworten, daß Entscheidungen hinsichtlich der Informationspolitik relativ am häufigsten Widerspruch auslösen. Sie stützt die These eines relativ starken Informationsanspruchs seitens der Mitarbeiter; dieser ist vermutlich teils durch den Anspruch auf Mitwirkung der unternehmerischen Entscheidungen, teils durch den Wunsch nach verbesserten, individuellen Entscheidungsfeldern motiviert. Die relativ niedrige Intensitätskennziffer läßt darauf schließen, daß das zuletzt genannte Motiv stärker ist.

In der intensitätsmäßigen Dimension dominieren eindeutig Entgeltpolitik und Gestaltung der Zusammenarbeit. Das Sozialsystem der Unternehmung reagiert erwartungsgemäß auf diese Instrumente am sensibelsten. Andererseits zeigt die absolute Höhe der Kennziffern an, daß die intensitätsmäßige Konfliktrelevanz der beiden Instrumente nicht überschätzt werden darf.

Werden zeitliche und intensitätsmäßige Dimensionen gemeinsam betrachtet, so ergeben die Antworten, daß die Konfliktrelevanz der Instrumente "Entgeltpolitik" und "Gestaltung der Zusammenarbeit" relativ am größten ist, während demgegenüber diejenige der Instrumente "Sozialpolitik", "Ausbildungspolitik" und "Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt" als gering anzusehen ist.

Frage 7:

QUANTIFIZIERUNG DES MITARBEITERBEITRAGES

a) Text des Fragebogens

"Das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst Ertrag und Kosten:

- a) Halten Sie den Einfluß der Verhaltensweise der Mitarbeiter auf diese Größen Ihrer Unternehmung für

sehr groß / groß / mittel / klein

- b) Sind Sie der Auffassung, daß sich besondere Leistungssteigerungen und -zurückhaltungen einzelner Mitarbeiter im Durchschnitt kompensieren?

ja / nein

- c) Wird der Einfluß in Ihrer Unternehmung insgesamt oder teilweise quantifiziert?

- (1) im Rahmen einer flexiblen Plankostenrechnung
- (2) als Fluktuationskosten
- (3) durch quantitative Zielvorgaben und periodischen Soll-/Ist-Vergleich (Management by Objectives)
- (4) durch Einführung von Wahrscheinlichkeitsüberlegungen bei Produktions- und Kostenplanung
- (5) sonstige ..."

b) A n t w o r t e n

<u>zu 7a)</u>	sehr groß	1
	groß	5
	mittel	3
	klein	4

Drei Personalleiter charakterisierten den Einfluß der Mitarbeiter ab Abteilungsleiter als "groß", den der übrigen "klein".

<u>zu 7b)</u>	ja	11
	nein	2

zu 7c)

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
(1)	2	2	4	3	2	2,9
(2)	0	5	1	3	4	2,5
(3)	0	5	4	2	2	2,9
(4)	1	0	1	5	6	1,8

Sonstige Antworten:

- "Kosten von Fehlzeiten" (1 x)
- "Akkordanalysen" (2 x)

c) B e w e r t u n g

Die Antworten zu 7a) verdeutlichen, daß der Einfluß der Mitarbeiter auf Ertrag und Kosten stark vom Betriebstyp und der Art des Produktionsprozesses abhängt. Sie legen daher fallweise betriebsspezifische Analysen nahe.

Die Antworten zu 7b) stützen die These Gutenbergs von der "oszillierenden" und sich im Mittel ausgleichenden Wirkung individueller Verhaltensweisen der Mitarbeiter.

Die Antworten zu 7c) zeigen, daß der Einfluß des Mitarbeiterverhaltens auf die Erreichung ökonomischer Oberziele primär durch Plankostenrechnung und die Technik des Managements by Objectives quantifiziert wird; jedoch kommt auch diesen Verfahren nur knapp mittlere Bedeutung zu.

Frage 8:

ÖKONOMISCHE ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN BEI PERSONALPOLITISCHEN MASSNAHMEN

a) Text des Fragebogens

"Welche ökonomischen Entscheidungskriterien verwenden Sie oder die maßgeblichen Instanzen bei personalpolitischen Entscheidungen?

- a) Arbeitsproduktivität
- b) Personalwirtschaftlichkeit (Verhältnis von bewertetem Arbeitsergebnis zu den Kosten der personellen Maßnahme)
- c) Deckungsbeitrag von Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen
- d) Personalrentabilitätsrechnungen
- e) Vergleich Personal-Soll und Personal-Ist; Kosten der Bedarfsdeckung
- f) sonstige Kriterien oder Kennziffern für die Effizienz der Personalpolitik:... "

b) A n t w o r t e n

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
a	1	3	3	3	3	2,7
b	1	3	4	2	3	2,8
c	0	1	0	6	6	1,7
d	1	1	2	4	5	2,2
e	3	6	2	2	0	3,8

Sonstige Antworten:

- "Wir müssen das erforderliche Personal halten" (1 x)
- "Es ist sehr schwierig, derartige ökonomische Kriterien anzuwenden" (3 x)
- "Pay-out-Rechnungen bei Investitionen" (1 x)

c) B e w e r t u n g

Die Antworten stützen vornehmlich zwei Thesen:

- (1) Die Verwendung präziser, ökonomischer Entscheidungskriterien bei personalpolitischen Entscheidungen hat insgesamt nur eine relativ geringe Bedeutung.
- (2) Das am häufigsten verwendete ökonomische Kriterium bei personalpolitischen Maßnahmen ist der Vergleich zwischen Personal-Soll und Personal-Ist unter Einbeziehung relativ globaler Kostenvergleiche.

Bei allen Interviews wurde deutlich, daß die personalpolitische Entscheidungsfindung unter präzisen ökonomischen Kriterien als sehr schwierig angesehen wird. Dies wurde insbesondere hinsichtlich der Output-Komponente angenommen.

Die Antworten verstärken die Vermutung, daß Personalleiter und Personalabteilungen sich bei ihren Dispositionen am sozialen Gleichgewicht orientieren und dieses im Rahmen der von der Geschäftsführung vorgegebenen ökonomischen Globalwerte (etwa Kosten- oder Personallimits) zu realisieren trachten.

In entscheidungstheoretischer Betrachtungsweise stützen die Antworten die These, daß für personalpolitische Entscheidungen geschlossene Entscheidungsmodelle die Ausnahme bilden.

Frage 9:

INFORMATIONSGEWINNUNG ÜBER EINSTELLUNG UND REAKTION VON MITARBEITERN

a) Text des Fragebogens:

"Personalpolitische Entscheidungen berücksichtigen gewöhnlich die Einstellung und mögliche Reaktionen der Mitarbeiter. Welche Verfahren bevorzugen Sie, um die relevanten Informationen hierzu zu gewinnen?

- a) Befragen der Vorgesetzten
- b) Auswertung von Beschwerden
- c) Befragen einzelner Mitarbeiter

- d) Entlassungsgespräche
- e) Systematische betriebliche Umfragen
- f) Kosteninformationen
- g) Analyse der Fluktuationsraten
- h) Analyse des Krankenstandes
- i) Analyse des Absentismus
- j) sonstige: ..."

b) A n t w o r t e n

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
a	1	9	2	1	0	3,8
b	0	1	5	3	4	2,2
c	0	3	2	4	4	2,3
d	0	5	3	3	2	2,8
e	1	0	1	5	6	1,8
f	0	2	6	3	2	2,6
g	1	5	5	1	1	3,3
h	1	7	3	1	1	3,5
i	0	3	2	3	5	2,2

Sonstige Antworten:

- "Befragen des Betriebsrates" (9 x mit "mindestens 4" angegeben)
- "Absentismusanalysen spielen bei Freisetzungentscheidungen eine große Rolle" (1 x)

c) B e w e r t u n g

Frage 9 versucht Aufschluß darüber zu gewinnen, welche Informationsquellen die Personalleiter benutzen, um Einstellung und mögliche Reaktionen der Mitarbeiter hinsichtlich der Dispositionen zu ermitteln.

Die Ergebnisse zeigen, daß die Befragung von Betriebsrat und Vorgesetzten sowie Analysen des Krankenstandes und der Fluktuation hier diejenigen Informationsquellen bilden, deren Bedeutung als mittel bis groß angesehen wird.

Werden im personalorientierten Entscheidungsprozeß Anregungs-, Prognose-, Vorgabe- und Kontrollinformationen unterschieden, so stützen die Befunde folgende Thesen:

- (1) Die wichtigsten Anregungsinformationen resultieren aus der Analyse von Fluktuation und Krankenstand sowie dem Informationsaustausch mit Vorgesetzten in der Linien-Organisation.
- (2) Prognoseinformationen werden vornehmlich durch Befragen von Betriebsrat und Vorgesetzten gewonnen.
- (3) Kontrollinformationen bilden wiederum primär Krankenstand- und Fluktuationsanalysen.

Bemerkenswert erscheint, daß die Bedeutung von Kosteninformationen als relativ gering angesehen wird (Rangwert 2,6). Ferner zeigt sich, daß systematische betriebliche Umfragen kaum Eingang in die personalpolitische Praxis gefunden haben.

Frage 10:

EINFLUSS EXTERNER DATENKRÄNZE AUF DIE PERSONALPOLITIK

a) Text des Fragebogens

"Personalpolitische Entscheidungen sind oft von Größen abhängig, auf die die Unternehmungen keinen oder nur einen geringen Einfluß haben. Wie beurteilen Sie den Einfluß dieser Daten auf den personalpolitischen Willensbildungsprozeß? (Tabelle)"

b) A n t w o r t e n

Datenkranz	Häufigkeit der genannten Stufen		
	groß	mittel	klein
Technologische Daten	3	7	3
Absatzmarkt	5	4	4
Arbeitsmarkt	8	5	0
Kapitalmarkt	0	3	10
Beschaffungsmarkt	0	1	12
Arbeitsrechtliche Daten	7	6	0

Mehrere Befragte wiesen darauf hin, daß der Einfluß arbeitsrechtlicher Daten zwar groß, aber nicht besonders problematisch ist, da arbeitsrechtliche Änderungen sich kontinuierlich und überschaubar entwickeln.

c) B e w e r t u n g

Die Antworten bestätigen naheliegende Thesen:

- (1) Innerhalb des Datenkranzes der betrieblichen Personalpolitik kommt generell dem Arbeitsmarkt und dem Arbeitsrecht die relativ größte, dem Kapital- sowie dem Beschaffungsmarkt die relativ geringste Bedeutung zu.
- (2) Hinsichtlich der Bedeutung technologischer und absatzmarktlicher Daten für die betriebliche Personalpolitik können keine generalisierenden Aussagen getroffen werden. Der Einfluß dieser Daten ist in starkem Maß von den betriebsindividuellen Gegebenheiten abhängig.

Insgesamt stützen die Antworten die Auffassung, die Datenkränze als generelle Determinanten der Personalpolitik anzusehen, die situationsspezifisch in ihren Parametern zu konkretisieren sind.

Frage 11:

BEZIEHUNGEN ZWISCHEN INVESTITIONSPOLITIK UND PERSONALPOLITIK

a) Text des Fragebogens

" a) Investitionsentscheidungen erfordern häufig Personalentscheidungen.

Konflikte und Probleme in der Personalpolitik infolge von Investitionsentscheidungen traten in den letzten 10 bis 15 Jahren

häufig / gelegentlich / kaum

auf.

b) Ist es üblich, bei Investitionen mit spürbaren negativen Folgen für Mitarbeiter (Rückstufungen, Umsetzungen, Entlassungen) Personal- oder Sozialpläne zu entwickeln, die mögliche Härten mildern sollen?

ja / nein "

b) A n t w o r t e n

<u>zu 11a)</u>	häufig	:	2
	gelegentlich:		9
	kaum	:	2
<u>zu 11b)</u>	ja	:	10
	nein	:	2

Drei Personalleiter gaben an, daß in ihrer Unternehmung die Abstimmung zwischen Investitions- und Personalplanung nicht so eng sei, wie dies aus personalpolitischer Sicht zu wünschen sei.

Die zusätzlich gestellte Frage, wie Personalprobleme im Zusammenhang mit Investitionsentscheidungen am besten gelöst werden können, wurde übereinstimmend dahingehend beantwortet, daß vor allem frühzeitig und eng mit dem Betriebsrat zusammengearbeitet werden müsse; außerdem sei es besonders wichtig, die betroffenen Mitarbeiter so früh wie möglich über die Änderungen zu informieren.

c) B e w e r t u n g

Die Antworten zu 11a) stützen die These, daß die Auswirkungen des technologischen Wandels auf das Sozialsystem von Großunternehmen unter dem Konfliktaspekt nicht überschätzt werden dürfen. Die Annahme einer relativ starken Anpassungsfähigkeit des Sozialsystems erscheint insofern gerechtfertigt.

Die Antworten zu 11b) stützen die These von der zunehmenden Bedeutung der Sozialziele im personalpolitischen Entscheidungsfeld.

Sie bestätigen die Annahme, daß der Betriebsrat in Großunternehmen seine Anwaltsfunktion als Interessenvertreter der Mitarbeiter nachdrücklich wahrnimmt und insofern der Kooperation zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung bei der Meinung investitionsbedingter Konflikte zentrale Bedeutung zukommt.

Ferner stützen die Antworten die These einer hohen Kooperationsbereitschaft im politischen System der Unternehmung.

Frage 12:

INFORMATIONSGEWINNUNG ÜBER PERSONALPOLITISCHE KONFLIKTPOTENTIALE

a) Text des Fragebogens

- " a) Welche personalpolitisch relevanten Informationen aus dem unternehmensexternen Bereich werden regelmäßig analysiert und ausgewertet?
- (1) Analyse von Stellenanzeigen
 - (2) Analyse von Bewerbungen
 - (3) Informationen aus Fachzeitschriften
 - (4) Informationen des örtlichen Arbeitsamtes
 - (5) Informationen aus kooperierenden Unternehmungen
 - (6) Informationen über personalpolitische Maßnahmen konkurrierender oder regional benachbarter Unternehmungen
 - (7) sonstige: ...

b) Welche personalpolitisch relevanten Informationen aus dem unternehmensinternen Bereich werden systematisch gewonnen, analysiert und ausgewertet?

- (1) Berichte aus einzelnen Unternehmensbereichen über die Personallage
- (2) Personalbeurteilungen
- (3) Analysen der Belegschaftsstruktur
- (4) Fluktuationsraten
- (5) Analyse der Kündigungsgründe
- (6) Ermittlung und Vergleich von Arbeitsanforderungs- und Arbeitseignungsprofilen
- (7) sonstige: ... "

b) A n t w o r t e n

zu 12a)

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
(1)	0	1	7	5	0	2,7
(2)	1	4	4	3	1	3,1
(3)	0	4	3	5	1	2,7
(4)	1	3	3	4	2	2,7
(5)	0	5	4	1	ent- fällt (3 x)	3,4
(6)	2	7	3	0	1	3,7

Sonstige Antworten:

- "Bewerbernachbefragungen" (1 x)
- "Informationen des BDA" (2 x)

zu 12b)

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
(1)	2	4	4	2	1	3,3
(2)	3	2	3	2	3	3,0
(3)	0	1	6	4	2	2,4
(4)	2	4	4	3	0	3,4
(5)	0	5	5	2	1	3,1
(6)	0	1	1	6	5	1,8

Sonstige Antworten:

- "Besprechungen mit leitenden Angestellten" (3 x)
- "regelmäßiges Befragen des Betriebsrates" (5 x)
- "Analyse von Leserbriefen an die Werkzeitung" (1 x)

c) B e w e r t u n g

Die Antworten zu 12a) zeigen, daß den angeführten externen Informationsquellen etwa gleiche Bedeutung zugemessen wird. Der Umstand, daß die Mittelwerte überwiegend unter 3,0 liegen, stützt die These, daß eine systematische Arbeitsmarktforschung durch Großunternehmungen nur in geringem Umfang getrieben wird. Erwartungsgemäß ist der Informationsaustausch zwischen kooperierten Unternehmungen oder Unternehmensbereichen relativ groß.

Der auffallend hohe Mittelwert der Antwort (6) erklärt sich daraus, daß der Kontakt zu den Personalleitern über die Deutsche Gesellschaft zur Personalführung e.V. hergestellt wurde, der die Befragten angehören und in der personalpolitisch relevante Informationen ausgetauscht werden. Er verdeutlicht die enge personalpolitische Kooperation regional benachbarter Großunternehmungen und den Wert dieser Informationsquelle.

Die Antworten zu 12b) unterstreichen die Aussage, daß Fluktuationsanalysen unter den internen Informationsquellen die relativ größte Bedeutung besitzen. Auffallend ist die große Streuung bei Antwort (2); sie läßt darauf schließen, daß der Wert von Beurteilungen als Informationsquelle in den befragten Unternehmungen sehr unterschiedlich eingeschätzt wird.

Die "sonstigen Antworten" zeigen wiederum, daß die Personalabteilung ihre Dispositionen in enger Abstimmung mit leitenden Angestellten einerseits und dem Betriebsrat andererseits trifft, um das sozioökonomische Gleichgewicht des unternehmerischen Systems zu sichern.

Frage 13:

MÖGLICHE STRATEGIEN ZUR ERHÖHUNG DES EINFLUSSES AUF DIE MITARBEITER

a) Text des Fragebogens

"Negativ wirkende Konflikte im Bereich der Personalpolitik können vermieden werden, wenn die Geschäftsführung ihre Einflußmöglichkeiten auf die Mitarbeiter erhöht.

Welche Maßnahmen erscheinen Ihnen hierzu relativ am besten geeignet?

- a) Erhöhung der Möglichkeiten zur Belohnung (notfalls Bestrafung)
- b) Maßnahmen, die dazu führen, daß sich die Mitarbeiter den Zielen der Unternehmung verpflichtet fühlen (Zielidentifikationen)
- c) Betonte Versachlichung der Beziehungen (ständiges Informieren und Überzeugen von der Zweckmäßigkeit zu treffender Maßnahmen)
- d) Sorgfältige Auswahl bei Personaleinstellungen "

b) A n t w o r t e n

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
a	0	0	3	10	0	2,2
b	3	9	0	1	0	4,1
c	4	7	0	2	0	4,0
d	2	5	6	0	0	3,7

Ergänzende Antworten:

- "Ein Taktieren mit Belohnen und Bestrafen, das hat wenig Zweck" (1 x)
- bezüglich Antwort (a): "Das paßt nicht in unsere Zeit" (1 x)

c) B e w e r t u n g

Frage 13 versucht, in Anlehnung an das machttheoretische Modell von French und Raven zu klären, welches Gewicht die Personalleiter einzelnen Machtkomponenten zuordnen.

Auffallend ist, daß der Sanktionskomponente nur geringe bis mittlere Bedeutung zugemessen wird (Mittelwert 2,2). In den Interviews wurde deutlich, daß die Befragten eine Strategie ständiger direkter Sanktionierungen als ein Verhalten ansehen, das wenig Erfolg verspricht und einer modernen Personalpolitik nicht angemessen ist. Der Befund stützt insofern die These, daß das Sanktionsgefälle zwischen Geschäftsführung und Belegschaft erheblich abgenommen hat.

Bemerkenswert ist ferner, daß die Identifikationskomponente den höchsten Mittelwert aufweist.

Da die Komponente "Betonte Versachlichung der Beziehungen durch Überzeugen und Informieren" einen annähernd gleichen Mittelwert

besitzt, liegt der Schluß nahe, daß zur Konfliktmeidung im Sozialsystem der Unternehmung diejenige Strategie als die wirksamste angesehen wird, die über ständiges Informieren und Überzeugen gefühlsmäßige Bindungen des Mitarbeiters an die Unternehmung herbeiführt.

Frage 14:

INTERESSE AN WERTRATIONALER BINDUNG DER MITARBEITER

a) Text des Fragebogens

"Ist Ihnen an einer wertrationalen Bindung der Mitarbeiter an die Unternehmung gelegen?

ja / nein / nur bei bestimmten Mitarbeitergruppen "

b) A n t w o r t e n

ja	:	10
nein	:	0
nur bei bestimmten Mitarbeitergruppen:		3

c) B e w e r t u n g

Die Antworten unterstreichen das Befragungsergebnis von Frage 13. Sie widersprechen der These, daß das Sozialsystem von Großunternehmungen zunehmend vom Prinzip zweckrationaler Transaktionsbeziehungen bestimmt wird.

Bemerkenswert erscheint, daß nur ein geringer Teil der befragten Personalleiter Bindungsabsichten nach Mitarbeitergruppen differenziert; das Befragungsergebnis stützt die Annahme, daß die Gesamtheit der Mitarbeiter als relativ geschlossene Einheit angesehen wird.

Frage 15:

MASSNAHMEN ZUR HERSTELLUNG WERTRATIONALER BINDUNGEN

a) Text des Fragebogens

"Welche Maßnahmen erscheinen Ihnen relativ am besten geeignet, um wertrationale Bindungen von Mitarbeitern zur Unternehmung herzustellen?

- a) Teilnahme an Entscheidungsprozessen durch Bildung von Beratungs- oder Entscheidungskollegien
- b) Delegation von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen
- c) Freiwillige Sozialleistungen
- d) Realisierung innerbetrieblicher Gerechtigkeit entsprechend den Erwartungen der Mitarbeiter
- e) Erhöhung des Ansehens der Unternehmung in der Öffentlichkeit
- f) Stärkung des Binnenkontaktes (etwa durch gemeinsame Veranstaltungen, Betriebssportgruppen, Betonung der Human Relations o.ä.)
- g) sonstige: ..."

b) A n t w o r t e n

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
a	3	7	3	0	0	4,0
b	3	9	1	0	0	4,1
c	0	0	3	8	2	2,1
d ¹⁾	1	6	1	1	0	(3,8)
e	0	3	7	3	0	3,0
f	0	2	3	8	0	2,5

Sonstige Antworten:

- "Die Maßnahme (f) wirkt wenig bei Führungskräften, dagegen stärker bei den angelernten Mitarbeitern" (1 x)

-
- 1) 4 Befragte lehnten eine Wertung ab, weil ihnen der Gerechtigkeitsbegriff zu vage erschien.

c) B e w e r t u n g

Die Ergebnisse stützen vornehmlich zwei Thesen:

- (1) Wertrationale Bindungen werden am ehesten durch Teilnahme an Entscheidungsprozessen und Delegation von Entscheidungsbefugnissen herbeigeführt.
- (2) Freiwillige Sozialleistungen motivieren keine oder nur geringe Bindungen an das Unternehmen.

Frage 16:

KONFLIKTE ZWISCHEN VORGESETZTEN UND UNTERGEbenen
(VERTIKALE KONFLIKTE)

a) Text des Fragebogens

- " a) Ernsthafte Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen werden der Personalabteilung
gewöhnlich / gelegentlich / selten
bekannt.
- b) Bei den bekannt gewordenen Konflikten handelt es sich
überwiegend um Konflikte, die
der Vorgesetzte / der Untergebene
meldete oder vortrug.
- c) Ursachen der bekannt gewordenen Konflikte waren
- (1) Differenzen bei Sachentscheidungen
 - (2) Maßnahmen des Vorgesetzten, durch die sich Untergebene falsch behandelt fühlten
 - (3) Verhaltensweisen der Untergebenen, die der Vorgesetzte nicht akzeptierte
- d) Untergebene, die sich falsch behandelt fühlen, wenden sich an
- (1) den nächsthöheren Vorgesetzten
 - (2) den Betriebsrat
 - (3) über eine förmliche Beschwerde an höhere Instanzen oder die Personalabteilung
 - (4) sonstige

e) Gibt es betriebsinterne, formale Regeln zur Schlichtung von Konflikten?

nein / ja

(Beschwerdeordnungen, Vorspracherechte o.ä.)

f) Die Konfliktschlichtung erfolgt durch

- (1) Entscheidungsverlagerung auf den nächsthöheren Vorgesetzten
- (2) Einschaltung der Personalabteilung
- (3) Einschaltung des Betriebsrates
- (4) Versetzung oder Entlassung
- (5) sonstige: ... "

b) A n t w o r t e n

zu 16a) gewöhnlich : 9
 gelegentlich: 4
 selten : 0

zu 16b) überwiegend Vorgesetzte: 1
 überwiegend Untergebene: 4
 Vorgesetzte und Unter-
 gebene gleichermaßen : 8

zu 16c)

1) Antwort	Häufigkeit der genannten Stufe					gewichteter Mittelwert
	sehr oft 5,0	oft 4,0	gele- gentlich 3,0	selten 2,0	sehr selten 1,0	
(1)	0	0	1	10	1	2,0
(2)	0	8	3	1	0	3,6
(3)	0	7	2	3	0	3,3

1) Ein Befragter erklärte, eine Stufung ließe sich nicht vornehmen, da dies stark von der "Ebene" abhinge.

zu 16d)

Antwort ¹⁾	Häufigkeit der genannten Stufe					gewichteter Mittelwert
	sehr oft 5,0	oft 4,0	gelegentlich 3,0	selten 2,0	sehr selten 1,0	
(1)	1	1	7	3	0	3,0
(2)	1	7	4	0	0	3,7
(3)	0	5	4	2	1	3,1

Sonstige Antworten:

- "Führungskräfte und Vorgesetzte wenden sich, wenn sie sich falsch behandelt fühlen, im allgemeinen an die Personalabteilung oder an nächsthöhere Vorgesetzte; die anderen gehen zum Betriebsrat" (4 x)

zu 16e)

nein: 5

ja²⁾: 8

zu 16f)

Antwort ³⁾	Häufigkeit der genannten Stufe					gewichteter Mittelwert
	sehr oft 5,0	oft 4,0	gelegentlich 3,0	selten 2,0	sehr selten 1,0	
(1)	2	1	4	2	2	2,9
(2)	0	9	2	0	0	3,8
(3)	1	7	3	0	0	3,8
(4)	0	0	0	5	6	1,4

- 1) Ein Befragter erklärte, die Stufung ließe sich nicht vornehmen, weil "das in den Abteilungen zu unterschiedlich sei".
- 2) Verwiesen wurde hier i.a. auf die betriebsinterne Arbeits- oder Betriebsordnung.
- 3) Ein Personalleiter gab an, daß ein formeller Stufenplan entwickelt wurde, der je nach Konfliktart und beabsichtigter Maßnahme die Einschaltung der entsprechenden Instanzen bzw. des Betriebsrates vorschreibt.
Ein Personalleiter gab an, daß eine Stufung wegen zu großer

c) Bewertung

Die Antworten zu Frage 16 zeigen, daß ernsthafte vertikale Konflikte als Ausdruck von Spannungen im Gefüge des Sozialsystems der Personalabteilung relativ häufig bekannt werden. Sie stützen insofern die These einer hohen Konflikttransparenz.

Der Umstand, daß Konfliktmeldungen von Vorgesetzten und Untergebenen gleichermaßen (bei leichtem Übergewicht von Meldungen seitens der Untergebenen) vorgetragen werden und die Ursache gewöhnlich in persönlichen Verhaltensweisen liegt, unterstreicht die These eines steigenden Autonomiebewußtseins aller Mitarbeiter mit einer entsprechend abgebauten Konfliktscheu. Der Befund sowie zusätzliche Äußerungen der Befragten sprechen ferner dafür, daß vertikale Konflikte weniger durch Entscheidungsdivergenzen oder durch die Hierarchie an sich, sondern stärker durch individualspezifische Verhaltensformen ausgelöst werden. Insofern erscheinen vertikale Konflikte weit stärker durch die informellen Muster des Sozialsystems bestimmt als durch hierarchische Formalstrukturen und rationale Entscheidungskonflikte.

Die Antworten zu 16d) zeigen zwar die Anwaltschaft des Betriebsrates bei der individuellen Interessenwahrnehmung auf, weisen andererseits aber auch darauf hin, daß die traditionellen Wege der Konfliktmeldung ihre Bedeutung nicht völlig verloren haben. Äußerungen der Befragten lassen darauf schließen, daß der gewählte Weg stark vom arbeitsrechtlichen Status des Beschwerdeführers abhängt.

Die Antworten zu 16f) unterstreichen die These, daß Personalabteilung und Betriebsrat diejenigen Instanzen sind, über die sich Konfliktschlichtungen im betrieblichen Sozialsystem im wesentlichen vollziehen.

Unterschiede in einzelnen Werken nicht möglich sei. Vier Personalleiter wiesen darauf hin, daß generell bei Vorgesetzten und Führungskräften die Schlichtung durch Einschaltung höherer Vorgesetzter und des Personalleiters erfolge, während bei den "tariflichen" Mitarbeitern Betriebsrat und Personalabteilung hinzugezogen werden. Drei Personalleiter äußerten, daß es - auch nach Auffassung des Betriebsrats - zweckmäßig sei, in besonders strittigen Fällen das Arbeitsgericht entscheiden zu lassen.

Frage 17:

KONFLIKTE ZWISCHEN MITARBEITERGRUPPEN (NICHT-VERTIKALE
KONFLIKTE)

a) Text des Fragebogens; Antwort-Tabelle

- " a) Spannungen und Reibereien als Ausdruck von Konfliktpotentialen zwischen Mitarbeitergruppen können den Unternehmererfolg unterschiedlich stark beeinflussen. Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Konfliktpotentiale zwischen den in der Tabelle aufgeführten Mitarbeitergruppen in Ihrer Unternehmung?
- b) Spannungen zwischen Mitarbeitergruppen können leistungsfördernd oder leistungshemmend und insofern überwiegend positiv oder negativ wirken. Wie beurteilen Sie unter diesem Gesichtspunkt die in der Tabelle aufgeführten Konfliktpotentiale? "

Antworttabellen siehe S. 273/274.

b) Ergebniszusammenfassung durch
Kennziffern und Tendenzangabe

Erfolgt eine Quantifizierung des Konfliktpotentials über die Zuordnung

groß	:	5
mittel	:	3
klein	:	1
ohne Bedeutung:		0

so ergeben sich die in der Ergebnistabelle auf S. 275 aufgeführten mittleren Kennziffern.

c) B e w e r t u n g

Die Frage 17 versucht, Bedeutung und Wirkung nicht-vertikaler Konfliktpotentiale aus der Sicht der Personalleiter zu ermitteln.

Die relativ niedrigen Werte für die mittleren Kennziffern der Konfliktpotentiale stützen insgesamt die These, daß nicht-ver-

tikale Spannungen im Sozialsystem von Großunternehmen keine große Bedeutung für die Unternehmensganzheit besitzen. Die befragten Großunternehmen haben dem Befund nach im Mittel nur schwache nicht-vertikale Konfliktpotentiale.

Im einzelnen erscheint bemerkenswert:

- (1) Die relativ größte Bedeutung wird dem Konfliktpotential zwischen konkurrierenden Abteilungen zugemessen (mittlere Kennziffer 2,5). Der Befund stützt insofern die in der Fachliteratur herausgestellte Bedeutung von Ressortkonflikten.
- (2) Eine gewisse Bedeutung hat ferner das Konfliktpotential zwischen konkurrierenden Führungskräften (mittlere Kennziffer 1,8), dem etwa gleichermaßen positive und negative Funktionen zugeordnet werden.
- (3) Alle übrigen Konfliktpotentiale werden als klein angesehen. Auffallend erscheint die niedrige Kennziffer für das Spannungsfeld "Stab/Linie"; die Vermutung, daß die formale Strukturierung der Aufbau-Organisation nach dem Stab-Linien-System erhebliche Konfliktpotentiale schafft, wird durch den Befund nicht bestätigt.
Die niedrigen Kennziffern für die Konfliktpotentiale "gewerkschaftlich organisierte/nicht organisierte Mitarbeiter" sowie "einheimische Mitarbeiter/Gastarbeiter" legen die Vermutung nahe, daß diese Spannungsbeziehungen in der öffentlichen Diskussion gelegentlich überschätzt werden.

Hinsichtlich der Wirkung des Konfliktpotentials ergibt sich kein einheitliches Bild. Für die relevanten Konfliktpotentiale werden positive und negative Funktionen genannt; häufig wird angegeben, daß eine Aussage hierzu nicht möglich sei. Vermutlich erklärt sich dies aus der relativ großen Distanz der Personalabteilung zum eigentlichen Produktionsprozeß.

Antworttabelle zu Frage 17

Mitarbeiter Mitarbeitergruppen	Bedeutung des Konfliktpotentials			
	groß	mittel	klein	ohne Bedeutung
Angestellte / Arbeiter	0	1	5	7
Konkurrierende Abteilungen oder Arbeitsgruppen	2	6	5	0
Konkurrierende Führungskräfte	1	4	6	2
Stab / Linie	0	4	4	5
Zeitlöhner / Akkordlöhner (9 x)	0	2	2	5
Stelleninhaber / Stellvertreter Nachfolger	1	0	6	6
Abteilungen o. Gruppen, die im Produktionsprozeß zusammenarbeiten, aber zeitlich nacheinander aktiv werden (10 x)	0	3	2	8
Schichten (10 x)	0	1	2	7
Alte / junge Mitarbeiter	0	4	7	2
Gewerkschaftlich organisiert / nicht organisiert	1	2	3	7
Gastarbeiter (8 x)	0	2	3	3
Männl./weibl.Mitarbeiter	0	1	6	6

Antworttabelle zu Frage 17

Mitarbeiter Mitarbeitergruppen	Wirkung des Konfliktpotentials			
	überwiegend		sowohl positiv als negativ	keine Aussage möglich
	positiv	negativ		
Angestellte / Arbeiter	0	5	0	1
Konkurrierende Abteilungen oder Arbeitsgruppen	3	4	4	2
Konkurrierende Führungskräfte	3	5	3	2
Stab / Linie	2	2	3	1
Zeitlöhner / Akkordlöhner (9 x)	1	2	0	1
Stelleninhaber / Stellvertreter Nachfolger	0	2	0	5
Abteilungen o. Gruppen, die im Produktionsprozeß zusammenarbeiten, aber zeitlich nacheinander aktiv werden (10 x)	0	3	0	2
Schichten (10 x)	0	1	0	2
Alte / junge Mitarbeiter	3	2	1	5
Gewerkschaftlich organisiert / nicht organisiert	0	2	0	4
Gastarbeiter (8 x)	0	1	0	4
Männl./weibl. Mitarbeiter	1	0	1	5

Ergebnistabelle

Mitarbeiter Mitarbeitergruppen	Kenn- ziffer	Tendenz in der Beurteilung der Wirkung
Angestellte / Arbeiter	0,6	negativ
Konkurrierende Abteilungen oder Arbeitsgruppen	2,5	pos. + neg.
Konkurrierende Führungskräfte	1,8	pos. + neg.
Stab / Linie	1,2	pos. + neg.
Zeitlöhner / Akkordlöhner (9 x)	0,9	pos. + neg.
Stelleninhaber / Stellvertreter / Nachfolger	0,8	negativ
Abteilungen o. Gruppen, die im Pro- duktionsprozeß zusammenarbeiten, aber zeitlich nacheinander aktiv werden (10 x)	1,3	negativ
Schichten (10 x)	0,5	negativ
Alte / junge Mitarbeiter	1,5	pos. + neg.
Gewerkschaftlich organisierte / nicht organisierte Mitarbeiter	1,1	negativ
Gastarbeiter / einheimische Mitarbeiter (8 x)	1,1	negativ
Männliche / weibliche Mitarbei- ter	0,7	pos. + neg.

Frage 18:

INFORMATIONSPOLITIK HINSICHTLICH DES ENTGELTS

a) Text des Fragebogens

- " a) Halten Sie es unter personalpolitischen Gesichtspunkten für wünschenswert, wenn jeder Mitarbeiter weiß oder feststellen kann, wieviel die anderen Mitarbeiter - einschließlich der Vorgesetzten - verdienen? ('völlige Transparenz der Lohn- und Gehaltsstruktur')

ja / nein

b) Falls 'nicht wünschenswert':

Eine Transparenz der Lohn- und Gehaltsstruktur erscheint nicht wünschenswert, weil

- (1) die Vorstellung der Mitarbeiter über die 'Entgeltgerechtigkeit' zu stark divergieren und dadurch unnötige Spannungen und Konflikte hervorgerufen werden
- (2) alle für die Entgeltfindung maßgeblichen Faktoren von vielen Mitarbeitern schlecht übersehen werden können
- (3) die Flexibilität der Geschäftsführung zu stark eingeschränkt wird
- (4) sonstige: ...

c) Wie hoch schätzen Sie in Ihrer Unternehmung den Informationsstand der in der Tabelle aufgeführten Mitarbeitergruppen hinsichtlich der Entgelte der anderen Mitarbeitergruppen ein?

d) Ist nach Ihrer Auffassung dem überwiegenden Teil Ihrer Mitarbeiter an einer Transparenz des Lohn-/Gehaltsgefüges gelegen?

ja / nein "

zu 18a)

ja : - 3

nein: 10

Zwei der zehn mit "nein" antwortenden Personalleiter hielten eine völlige Transparenz hinsichtlich des Grundgehaltes und der möglichen Leistungszulage je Stelle für wünschenswert; eine Transparenz der individuellen Entgelte der Mitarbeiter lehnten sie ab.

Einer der zehn mit "nein" antwortenden Personalleiter hielt eine Transparenz bis zu einer bestimmten Leitungsebene (etwa bis unterhalb der Ebene der Prokuristen) für wünschenswert.

zu 18b)

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
(1)	2	7	1	0	0	4,1
(2)	0	5	3	2	0	3,3
(3)	0	3	3	4	0	2,9

Sonstige Antworten:

- "Die weniger Verdienenden sollen nicht bloßgestellt werden" (1 x)

zu 18c)

Die Antworttabelle gibt an, wie oft der geschätzte Informationsstand in den Stufen "hoch (h) - mittel (m) - gering (g)" jeweils genannt wurde.

Die neun Felder enthalten zur zusammenfassenden Charakterisierung eine gewichtete mittlere Kennziffer (Kz), wobei den Stufen Werte wie folgt zugeordnet wurden:

hoch	=	5,0
mittel	=	3,0
gering	=	1,0

		über Entgelte von					
		Lohn- Empfänger		Gehalts- Empfänger		AT-Ange- stellte	
		Stufe	Kz	Stufe	Kz	Stufe	Kz
Geschätzter Informa- tionsstand von:	Lohn- Empfänger	h = 13 m = 0 g = 0	5,0	h = 3 m = 2 g = 8	2,2	h = 0 m = 0 g = 11	1,0
	Gehalts- Empfänger	h = 9 m = 1 g = 3	3,9	h = 3 m = 8 g = 2	3,2	h = 1 m = 2 g = 8	1,7
	AT-Ange- stellte ¹⁾	h = 2 m = 0 g = 9	1,7	h = 3 m = 8 g = 0	3,5	h = 4 m = 2 g = 5	2,8

zu 18d)

ja : 11
nein: 2

Sieben der elf mit "ja" antwortenden Personalleiter erklärten, daß den meisten AT-Angestellten nicht an einer Transparenz des Einkommens gelegen sei.

c) Bewertung

Frage 18 geht davon aus, daß unter dem Konfliktaspekt der Informationspolitik hinsichtlich der Entgelte besondere Bedeutung zukommt.

Die Antworten zu 18a) und 18b) stützen die These, daß der überwiegende Teil der Personalleiter eine Transparenz der individuellen Entgelte wegen der damit verbundenen Gefahr dysfunktionaler Konflikte ablehnt.

¹⁾ In 2 der 13 befragten Unternehmungen wurde eine Unterscheidung zwischen AT-Angestellten und sonstigen Angestellten nicht vorgenommen.

Die Befragung zeigte hinsichtlich der entgeltorientierten Informationspolitik eine gewisse Dilemmasituation auf. Einerseits halten es die Personalleiter für notwendig, die Anreizfunktion der Entgelte über eine entsprechende Informationspolitik zu stützen, andererseits muß die relative Konfliktrelevanz von Entgeltinformationen geschwächt werden. Äußerungen einer Reihe von Befragten stützen die Vermutung, daß im Hinblick auf diese Situation sehr häufig Strategien angestrebt werden, bei denen Grundgehalt und mögliche Leistungszulage völliger Transparenz unterliegen, während individuelle Entgelte strikt vertraulich bleiben.

Die Antworten zu 18c) stützen unter der Annahme, daß die drei Gruppen nach ihren durchschnittlichen Entgelten eine Hierarchie bilden, folgende Thesen:

- (1) Je höher die Positionen in der Hierarchie liegen, desto geringer ist der Informationsstand über die Entgelte der Mitarbeiter in vergleichbaren Positionen.
- (2) Der Informationsstand ist um so größer, je näher die Gruppen in der Entgelthierarchie beieinander liegen.
- (3) Bei benachbarten Gruppen besitzt die jeweils höher stehende auch einen höheren Informationsstand.

Hinsichtlich der Gruppe der AT-Angestellten erscheint zweierlei bemerkenswert. Einmal kann auf Grund der Befunde vermutet werden, daß die Ablehnung einer völligen Entgelttransparenz in dieser Gruppe relativ am größten ist. Insofern kann angenommen werden, daß die Funktion des Entgelts als Prestigemerkmal und Leistungsausweis von dieser Gruppe am stärksten wahrgenommen wird, andererseits jedoch eine ausgeprägte Prestigeempfindlichkeit zur Ablehnung der Entgelttransparenz führt.

Zum zweiten stützt der Befund nicht die These eines generellen Gehaltstabus in dieser Gruppe.

Äußerungen der Personalleiter während des Interviews lassen darauf schließen, daß jüngere AT-Angestellte die Entgelttransparenz befürworten, während ältere AT-Angestellte die Transparenz ablehnen.

Die Antworten zu 18d) verdeutlichen, daß die Entscheidung über die Entgelttransparenz durch die Auffassung der AT-Angestellten, die in der Regel Führungspositionen besetzen, bestimmt wird.

Frage 19:

SCHWIERIGE PERSONALPOLITISCHE PROBLEME IN DEN LETZTEN JAHREN

a) Text des Fragebogens

"Die schwierigsten Probleme, die Ihre Personalabteilung im Laufe der letzten Jahre zu lösen hatte, lagen im Bereich:

- (1) der Personalbeschaffung
- (2) der Gehaltsfindung
- (3) der personellen Rationalisierung (Freistellungen, Umsetzungen etc.)
- (4) der Stellenbesetzung infolge größerer Umorganisationen (z.B. bei Einführung neuer Organisationsformen, Fusionen o.ä.)
- (5) sonstige: ... "

b) A n t w o r t e n

Antwort	Häufigkeit der genannten Wertstufen					gewichteter Mittelwert
	sehr groß 5,0	groß 4,0	mittel 3,0	gering 2,0	sehr gering 1,0	
(1)	2	5	4	2	0	3,5
(2)	1	4	3	4	1	3,0
(3)	1	3	3	4	2	2,8
(4)	1	3	3	3	3	2,7

Sonstige Antworten:

- "Entwicklung eines einheitlichen Führungsstils" (3 x)
- "Entwicklung eines Beurteilungssystems" (1 x)
- "Probleme der Aus- und Weiterbildung" (1 x)
- "Harmonisierung im Konzernbereich" (1 x)

c) B e w e r t u n g

Die Antworten stützen die These, daß es kein Problem der betrieblichen Personalpolitik gibt, das in Großunternehmen im Laufe der letzten Jahre eindeutig dominierte. Das Ergebnis unterstreicht insofern die Vermutung, daß die betriebliche Personalpolitik durch situative Problemlösungen gekennzeichnet ist, die durch den Wechsel ökonomischer Ziele und/oder veränderter Mitarbeitermotivation erforderlich werden.

Insgesamt sprechen die Befragungsergebnisse dafür, Zielkonflikte in der betrieblichen Personalpolitik an einem Grundmodell zu untersuchen, das die vielfältigen relevanten Einflußgrößen als Systemvariablen erfaßt und die Analyse an jeweiligen Parameterkonstellationen vornimmt.

Dieser Ansatz wurde daher im Teil I dieser Arbeit gewählt.

ZUSAMMENFASSUNG

Ziel der Arbeit war es, die Bestimmungsgründe personalpolitischer Zielkonflikte aufzuzeigen, Systematisierungen personalpolitischer Zielkonflikte vorzunehmen und mögliche Strategien der Geschäftsführung zur Vermeidung oder Lösung der Konflikte zu untersuchen.

Diesem Ziel dienten theoretische Analysen, die im Teil I der Arbeit vorgetragen wurden, und die bewertende Darstellung von Befragungsergebnissen im Teil II der Arbeit.

Die theoretische Analyse erforderte im 1. Kapitel die Erläuterung und Darstellung des Zielbegriffs sowie wesentlicher Merkmale der betrieblichen Personalpolitik. Unterschiedliche Interpretationen des Konfliktbegriffs wurden dargelegt und in ihrer Bedeutung für die betriebliche Personalpolitik untersucht.

Die formale Analyse des Begriffes "Zielkonflikt" führte zu einigen begrifflichen Präzisierungen und ergab, daß das Auftreten von Zielkonflikten von den angestrebten Zielen, den verfügbaren oder in Betracht gezogenen Alternativen sowie der Datenkonstellation abhängt. Von diesem Ansatz her war ein Grundmodell der betrieblichen Personalpolitik so zu entwickeln, daß einerseits die Größen sichtbar werden, die die Art der zugrunde gelegten Ziele und Alternativen bestimmen, andererseits erkennbar wird, welche Bedeutung einzelnen Datenkränzen zukommt.

Die Entwicklung des Grundmodells erfolgte durch ein stufenweises Vorgehen im 2. Kapitel.

Da die betriebliche Personalpolitik von der Spannung zwischen der ökonomischen Zweckrationalität der Leistungserstellung und dem humanitären Prinzip des Sozialen beherrscht wird, wurde zunächst untersucht, in welcher Weise diese beiden Prinzipien, die als unmittelbare Bestimmungsgründe charakterisiert und näher bestimmt wurden, personalpolitische Ziel- und Mittelentscheidungen determinieren. Dabei wurde eine Reihe von Zielen und Unterzielen der Personalpolitik entwickelt und gezeigt, wie

der Einsatz personalpolitischer Instrumente durch diese Ziele beeinflußt wird.

Der Umstand, daß das tatsächliche personalpolitische Verhalten durch eine Anzahl von Begrenzungsfaktoren nur als beschränkt-rational angesehen werden kann, führte zur Darstellung eines sozialkybernetischen Modells, mit dem unterschiedliche entscheidungstheoretische Ansätze integriert werden können.

Die Erweiterung des Grundmodells ging von der Frage aus, wovon das Ausmaß ökonomischer Zweckrationalität sowie die Berücksichtigung sozialer Ziele abhängen.

Dabei wurde zunächst gezeigt, wie Entscheidungen über unternehmerische Oberziele personalpolitische Ziele beeinflussen. Methodisch wurde hierzu mit Hilfe von Kosten- und Preiskurven das Konstrukt des verhaltensautonomen Bereiches der Unternehmung eingeführt. Die Überlegungen zeigten den bedingten Charakter der Beziehungen zwischen ökonomischen Oberzielen und personalpolitischen Sozialzielen, der situativ komplementäre oder konkurrierende Relationen konstituiert. Tendenziell ergaben sich starke Komplementärbeziehungen bei langfristigen Wachstums- und Sicherheitszielen.

Die Bedeutung unternehmerischer Oberziele für die Personalpolitik erforderte es, die Bildung unternehmerischer Ziele näher zu betrachten. Die anschließenden Überlegungen beschäftigten sich daher mit Machtrelationen und fügten den Begriff des politischen Systems der Unternehmung in das Modell ein. Die Analyse ergab, daß infolge spezifischer Entwicklungen im politischen System großer Unternehmungen das Gewicht personalpolitischer Sozialziele tendenziell zunimmt.

Da personalpolitische Zielkonflikte ferner von der jeweiligen Ausprägung der Datenkonstellation abhängen, wurde der Einfluß einer Reihe spezifischer Datenkränze auf die Personalpolitik untersucht. Die Überlegungen erlaubten die relative Isolierung einer Anzahl personalpolitisch relevanter Parameter.

Das entwickelte Grundmodell wurde als System interdependenter Variablen interpretiert, aus deren jeweiligen Ausprägungen personalpolitische Zielkonflikte resultieren.

Auf einige Verwendungsmöglichkeiten des Modells wurde hingewiesen.

Das 3. Kapitel zeigte Möglichkeiten zur Systematisierung personalpolitischer Zielkonflikte auf.

Die Behandlung von Konflikten durch die Geschäftsführung wurde im 4. Kapitel unter machtheoretischem Aspekt betrachtet. Dieser Ansatz erlaubte die relative Isolierung einer Anzahl personalpolitischer Strategien zur Konfliktmeidung. Die Überlegungen zeigten die besondere Bedeutung von Identifikationen bei der Konfliktmeidung; dieser Bedeutung entsprechend wurden Gruppen von Dispositionen herausgearbeitet, die die Geschäftsführung treffen kann, um Identifikationseffekte zu erzielen.

Konflikte im betrieblichen Sozialsystem lassen sich durch den kombinierten Einsatz personalpolitischer Instrumente vermeiden; untersucht wurde daher, wie verfahren werden kann, um konfliktmeidende instrumentale Mischkonzepte zu entwickeln.

Zwischen Mitarbeitergruppen in der Belegschaft vollziehen sich ständig Kooperations- und Konfliktprozesse, die das personalpolitische Entscheidungsfeld unmittelbar beeinflussen. Dispositionen, die die Geschäftsführung treffen kann, um negativ wirkende Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen zu reduzieren, bildeten deshalb den Gegenstand weiterer Überlegungen; dargestellt wurden unterschiedliche Typen von Transparenz- und Schlichtungsdispositionen.

Die Frage, wie aktuelle intrapersonale Zielkonflikte gelöst werden können, führte dazu, die Merkmale heuristischer Suchstrategien und die Möglichkeit optimierender Lösungen im Rahmen geschlossener Modelle darzulegen; die Überlegungen zeigten, daß die Entwicklung lediglich befriedigender Lösungen im Sinne des beschränkt-rationalen Verhaltens sowie spezifische Formen der Zielbegrenzung bei sich wiederholenden Problemsituationen

diejenigen Verfahren bilden, denen bei der Lösung personalpolitischer Zielkonflikte vermutlich vorrangige Bedeutung zukommt.

Als wichtigste Lösungsform interpersoneller Zielkonflikte sind Kompromisse anzusehen, die zwischen den Konfliktparteien ausgehandelt werden; dargestellt wurde daher in abschließenden Überlegungen eine Reihe von Einflußgrößen, die den Verhandlungsablauf bestimmen.

Das im Teil II dieser Arbeit zusammengestellte bewertete Befragungsmaterial diente dazu, die vorgetragenen theoretischen Analysen zu stützen und zu ergänzen.

Die Antworten der befragten Personalleiter verdeutlichen das zunehmende Gewicht der betrieblichen Personalpolitik in der Unternehmenspolitik insbesondere aufgrund der gestiegenen Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich des Führungsstils. Die als "mittel" bis "stark" eingeschätzte tatsächliche Mitwirkung des Betriebsrats rechtfertigt den pluralistischen Ansatz, der von mehreren Trägern der betrieblichen Personalpolitik ausgeht.

Die Befragungsergebnisse stützen deutlich die Annahme, daß die betriebliche Personalpolitik von der Spannung zwischen ökonomischen und sozialen Zielen bestimmt wird.

Hinsichtlich der ökonomischen Ziele zeigt die Befragung die Dominanz der Ziele "Personalbereitstellung" und "Steigerung der Arbeitsleistung". Dabei werden präzisierende gewinnorientierte Entscheidungskriterien von den befragten Unternehmungen nur in geringem Umfang verwendet. Bevorzugt werden Indikatoren, die mit geringem Aufwand ermittelt werden können und in der Regel befriedigende Zielerreichungen gewährleisten; unter ihnen scheinen Kostenvergleiche und Fluktuationsziffern die relativ größte Bedeutung zu haben.

Der hohe Rang betrieblicher Sozialziele wird durch das Befragungsmaterial bestätigt. Zugleich veranschaulichen die Antworten die Schwierigkeit, den Erreichungsgrad dieser Zielgruppe zu messen. Als Indikatoren werden hier vornehmlich Fluktua-

tionsziffern, Krankenstandsanalysen und Ergebnisse von fallweise vorgenommenen Befragungen verwendet.

Generell zeigen die Antworten, daß der Präzisionsgrad bei der Entwicklung und Formulierung personalpolitischer Ziele nicht überschätzt werden darf. Die Ergebnisse sprechen vielmehr für die Annahme, daß personalpolitische Entscheidungsprozesse weitgehend dem Muster des beschränkt-rationalen Verhaltens folgen und an dem übergeordneten Ziel orientiert sind, das sozio-ökonomische Gleichgewicht der Unternehmung in wechselnden Situationen durch ein "Muddling Through" zu sichern. Dabei fördert die Beschränkung auf lediglich befriedigende Zielerreichungsgrade die Lösung von Zielkonflikten durch Zielkompromisse.

Das Befragungsmaterial veranschaulicht die starke Situationsgebundenheit personalpolitischer Zielkonflikte; die Vermutung, daß bestimmte Typen von Zielkonflikten die betriebliche Praxis durchgehend bestimmen, findet keine Bestätigung. Konfliktäre Entscheidungssituationen sind zwar ständig zu bewältigen, kritische Grenzen für Konfliktintensität und -häufigkeit scheinen jedoch nur selten erreicht zu werden. Dem Befund nach besitzen Entscheidungen in den Bereichen "Entgeltpolitik" und "Gestaltung der Zusammenarbeit" die relativ größte Konfliktrelevanz; die ermittelten Kennziffern sprechen indessen auch in diesen Bereichen nur für ein durchschnittlich mittleres Konfliktniveau.

Die Vermutung, daß die betriebsverfassungsrechtlich gesicherte Mitwirkung und Mitbestimmung der Belegschaftsorgane personalpolitische Zielkonflikte verschärfen, wird durch die Antworten nicht bestätigt. Im Gegenteil läßt das Befragungsmaterial auf eine hohe Kooperationsbereitschaft im politischen System der Unternehmung schließen.

Hinsichtlich der Bedeutung unternehmensexterner Datenkränze für die Entstehung personalpolitischer Zielkonflikte scheint zu gelten, daß konfliktträchtige Anpassungsentscheidungen vornehmlich durch Veränderungen auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt

hervorgerufen werden. Demgegenüber ist die Bedeutung des technischen Fortschritts als Konfliktursache dem Befund nach weniger hoch einzuschätzen.

Die Handhabung personalpolitischer Zielkonflikte durch die Unternehmensleitung wird, wie die Antworten verdeutlichen, zunächst durch die Absicht bestimmt, offene soziale Konflikte als Ausdruck von Zielkonflikten durch Verbesserungen des Informationsstandes und geeignet erscheinende interne Gestaltungsdispositionen vorsorglich zu vermeiden. Dabei besitzt unter den unternehmensinternen Informationsquellen über Konfliktpotentiale der Betriebsrat zentrale Bedeutung. Im unternehmensexternen Bereich werden unterschiedliche Informationsquellen fallweise genutzt.

Als besonders wirksam für eine vorsorgliche Konfliktmeidung sehen die befragten Personalleiter Dispositionen an, die Elemente des kooperativen Führungsstils verwirklichen und zu wert-rationalen Bindungen der Mitarbeiter an die Unternehmung führen. Der innerbetrieblichen Information und der Verantwortungsdelegation wird besondere Bedeutung zugemessen; eine auf Belohnung und Bestrafung beruhende Strategie wird dagegen als wenig effizient eingeschätzt.

Die Beteiligung des Betriebsrats in allen Phasen des personalpolitischen Entscheidungsprozesses wird als wesentliches Element vorsorglicher Konfliktmeidung angesehen. Das Befragungsmaterial stützt die Annahme, daß das Ausmaß der Beteiligung häufig über die Erfordernisse des alten Betriebsverfassungsrechts hinausging und einen konfliktmeidenden Einsatz des personalpolitischen Instrumentariums begünstigte.

Horizontale Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen haben dem Befund nach für die betriebliche Personalpolitik keine große Bedeutung. Lediglich Konflikten zwischen Ressorts und konkurrierenden Führungskräften wird bei ambivalenter Einschätzung der Konfliktwirkungen eine knapp mittlere Bedeutung zugeordnet. Bei vertikalen Konflikten zwischen Mitarbeitern kann eine hohe Konflikttransparenz angenommen werden; die Befragungsergebnisse

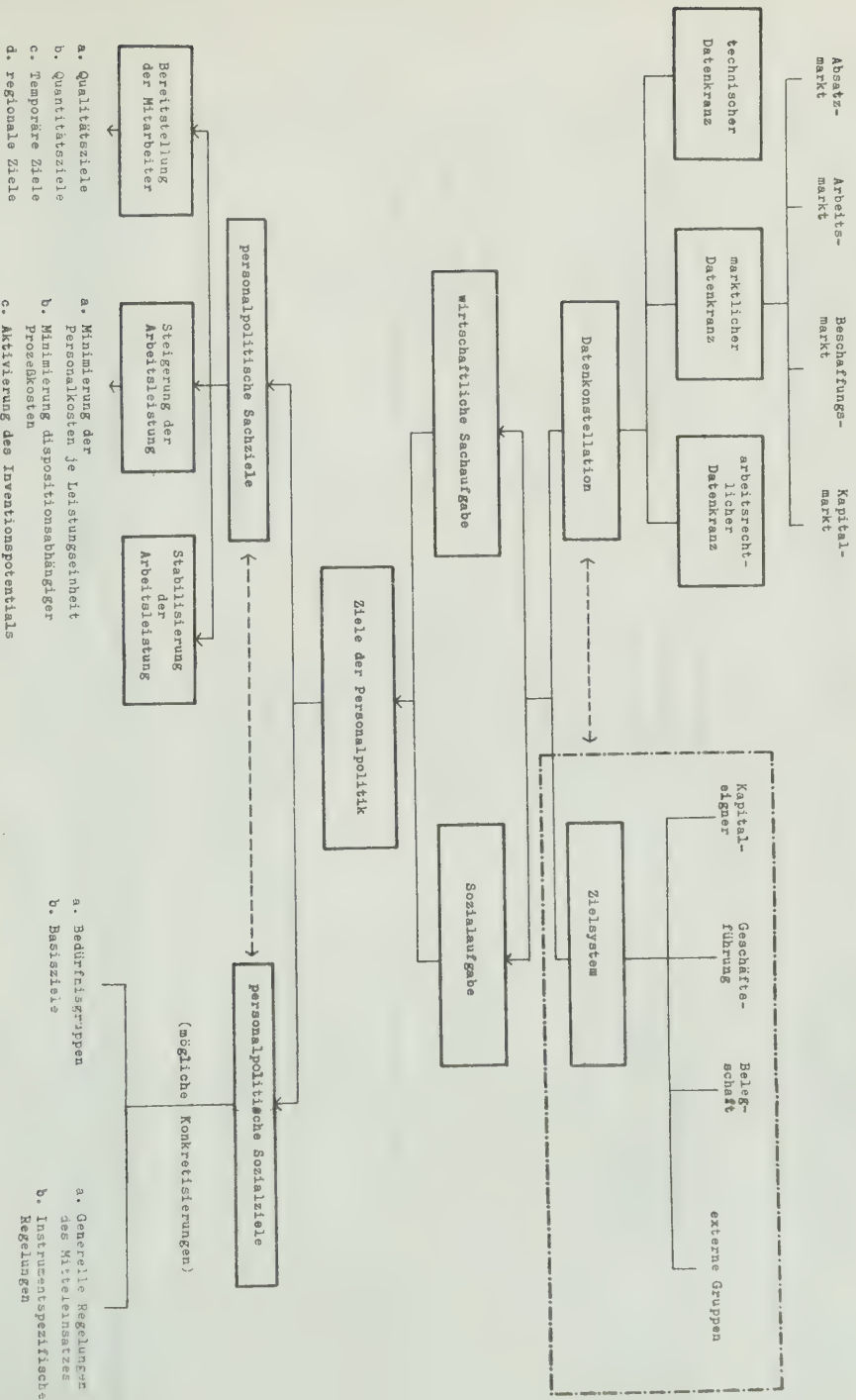
sprechen für eine rasche diagonale Verlagerung und Lösung derartiger Konflikte unter Mitwirkung von Personalabteilung und Betriebsrat.

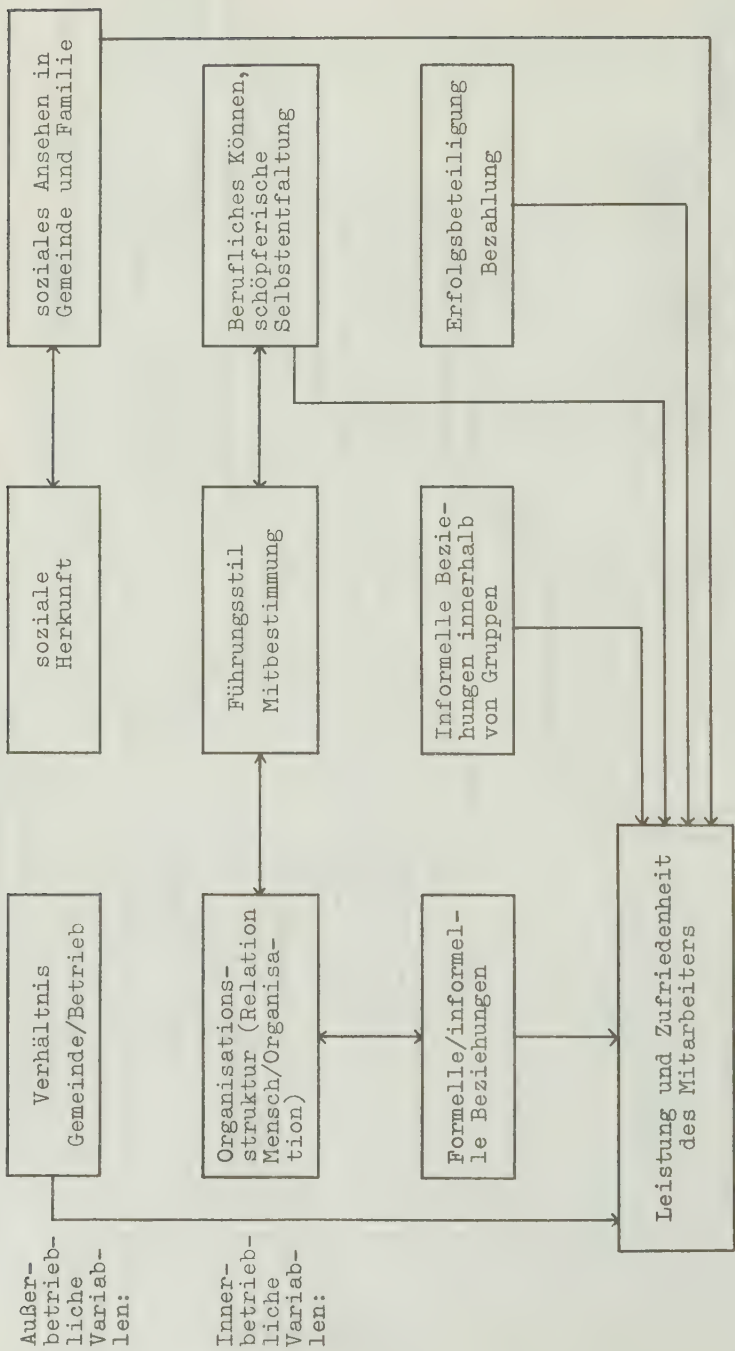
Die Handhabung aktueller personalpolitischer Zielkonflikte, die sich aus der Spannung zwischen ökonomischen und sozialen Zielen entwickeln, folgt den Grundzügen des Verhaltens zur vorsorglichen Konfliktmeidung. Sie orientiert sich an der Absicht, durch Kompromißverhandlungen im politischen System der Unternehmung befriedigende Erreichungsgrade in beiden Zielgruppen zu verwirklichen.

Eine zusammenfassende Wertung des Befragungsmaterials rechtfertigt die Aussage, daß die Fähigkeit der befragten Unternehmungen, personalpolitische Zielkonflikte zu lösen, relativ stark entwickelt ist. Das in der theoretischen Analyse aufgezeigte hohe Konfliktpotential wird in der betrieblichen Praxis der Unternehmungen dem Befund nach nicht realisiert; ausschlaggebend hierfür ist neben günstigen unternehmensexternen Datenkonstellationen das gemeinsame Interesse der Träger der betrieblichen Personalpolitik am sozioökonomischen Gleichgewicht der Unternehmung und eine daraus resultierende hohe Kooperationsbereitschaft.

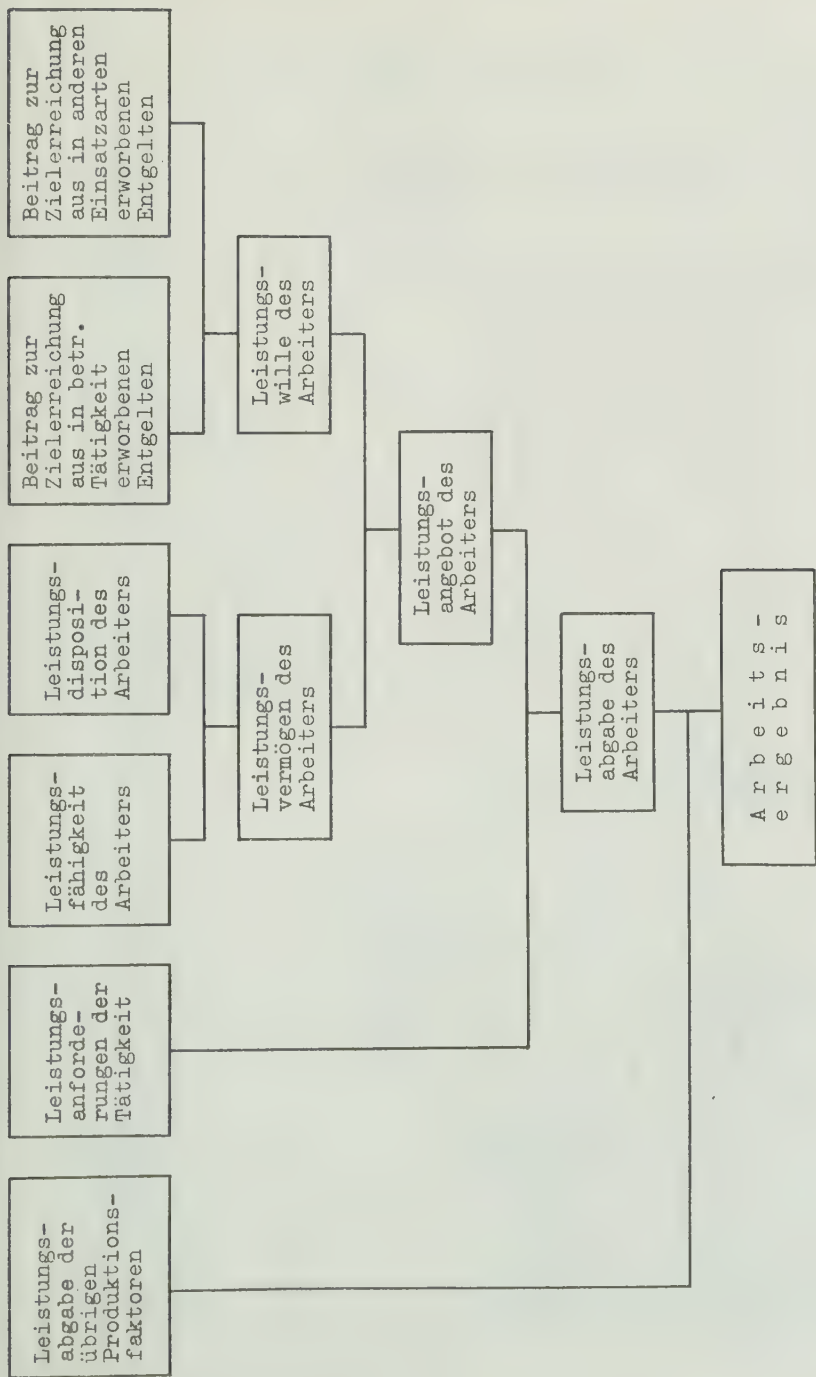
Anlagen

Anlage A: Bestimmungsgründe und Ziele betrieblicher
Personalpolitik (vereinfachte Darstellung)

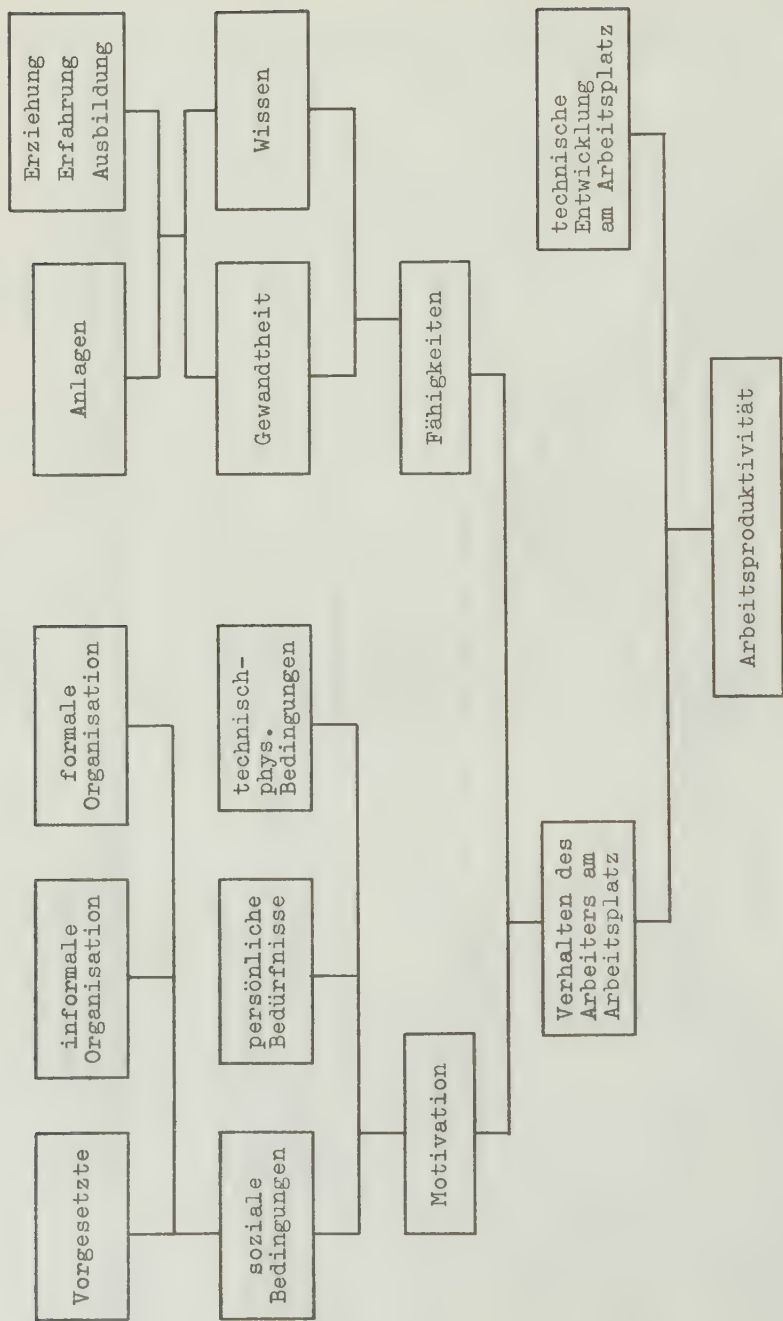




Anlage B: Sozialpsychologische Einflußgrößen auf Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitern (nach einem Tafelanschrieb in der Vorlesung: "Grundprobleme der Betriebspsychologie", gehalten von Prof. Dr. A. Mayer an der Universität München im Wintersemester 1967/68)



Anlage C: Kategoriales System der Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb
 (nach Wagner, H.: Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966)



Anlage D: Determinanten der Arbeitsproduktivität nach R.A. Sutermeister

LITERATURVERZEICHNIS

1. Bücher, Habilitationsschriften und Dissertationen

- | | |
|------------------------------------|--|
| Adorno, T.W. und
Dircks, W.: | Betriebsklima - eine industrie-
soziologische Untersuchung aus
dem Ruhrgebiet, Frankfurt 1955. |
| Agthe, K.: | Die Abweichungen in der Planko-
stenrechnung, Freiburg 1958. |
| Ansoff, H.J.: | Corporate Strategy, New York-
San Francisco-Toronto-London-
Sidney 1965. |
| Argyris, C.: | Personality and Organization,
New York 1957. |
| Arndt, E.: | Theoretische Grundlagen der Lohn-
politik, Tübingen 1957. |
| Atteslander, P.: | Konflikt und Kooperation,
Köln-Opladen 1959. |
| Atteslander, P.: | Methoden der empirischen Sozial-
forschung, Berlin 1971. |
| Baierl, F.: | Produktivitätssteigerung durch
Lohnanreizsysteme, 4. Aufl.,
München 1965. |
| Bathe, T.: | Rechte und Pflichten des Betriebs-
rats, München 1972. |
| Beer, S.: | Kybernetik und Management,
Hamburg 1963. |
| Behrens, K.Ch.: | Demoskopische Marktforschung,
2. Aufl., Wiesbaden 1966. |
| Benda, E.: | Industrielle Herrschaft und sozia-
ler Staat, Göttingen 1966. |
| Berelson, B. und
Steiner, G.A.: | Menschliches Verhalten, 2 Bände,
Weinheim 1972. |
| Bidlingmaier, J.: | Unternehmerziele und Unternehmer-
strategien, Wiesbaden 1964. |
| Bidlingmaier, J.: | Zielkonflikte und Zielkompromisse
im unternehmerischen Entschei-
dungsprozeß, Wiesbaden 1968. |

- Blake, R.R. und Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf 1968.
- Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S.: Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston 1964.
- Blohm, H.: Organisation, Information und Überwachung, Wiesbaden 1969.
- Blume, O.: Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung, Tübingen 1964.
- Blumenthal, W.M.: Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, Bad Homburg-Berlin-Zürich 1960.
- Böhrs, H.: Leistungslohn, Wiesbaden 1959.
- Bornemann, E.: Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967.
- Brown, J.A.C.: Psychologie der industriellen Leistung, Hamburg 1956.
- Burisch, W. und Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1969.
- Cassier, S.C.: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen?, Frankfurt 1962.
- Claessens, D.: Rolle und Macht, München 1968.
- Coser, L.A.: Zur Theorie sozialer Konflikte, Neuwied 1965.
- Cyert, R.M. und March, J.G.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, New York 1963.
- Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia, München 1967.
- Dahrendorf, R.: Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959.
- Dahrendorf, R.: Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen Sozialforschung, 2. Aufl., München 1965.
- Dahrendorf, R. und Burisch, W.: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1969.
- Dall'Asta, E.R.: Theorie der Lohnpolitik, Berlin 1971.

- Deutsch, K.W.: Politische Kybernetik - Modelle und Perspektiven, Freiburg 1969.
- Dichtl, E.: Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967.
- Drucker, P.: The Practice of Management, New York 1954.
- Easton, D.: A Framework für Political Analysis, Englewood Cliffs, New York 1965.
- Eckardstein, D.v., Schnellinger, F.: Betriebliche Personalpolitik, München 1973.
- Engels, W.: Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln-Opladen 1962.
- Fäßler, K.: Betriebliche Mitbestimmung, Wiesbaden 1970.
- Fischer, G.: Die Führung von Betrieben, 2. Aufl., München 1962.
- Fischer, G.: Politik der Betriebsführung, München 1962.
- Fourastié, J.: Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, 3. Aufl., Köln-Deutz 1954.
- Friedeburg, L.v.: Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurt 1963.
- Friedmann, G.: Zukunft der Arbeit, Köln 1953.
- Friedmann, G.: Der Mensch in der mechanischen Produktion, Köln 1952.
- Fürstenberg, F.: Probleme der Lohnstruktur, Tübingen 1958.
- Fürstenberg, F.: Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln-Opladen 1964.
- Gäfen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963.
- Galbraith, J.K.: Die moderne Industriegesellschaft, München 1968.
- Galbraith, J.K.: Gesellschaft im Überfluß, München 1959.

- Gellermann, S.W.: Motivation und Leistung, Düsseldorf-Wien, 1972.
- Goossens, F.: Personalleiter-Handbuch, 4. Aufl., München 1966.
- Grössle, H.K.: Der Mensch in der industriellen Fertigung, Wiesbaden 1957.
- Gronau, H.: Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument, Stuttgart 1965.
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd 1; Die Produktion, 12. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1966.
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd 2, Der Absatz, 10. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1967.
- Gutenberg, E.: Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.
- Hauck, R.: Sozialpolitik der Unternehmen unter dem Einfluß der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Köln-Opladen 1963.
- Hebb, D.O.: Einführung in die moderne Psychologie, Weinheim-Berlin 1967.
- Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966.
- Heinen, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd 1: Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1965.
- Herder-Dorneich, P.: Zur Theorie der sozialen Steuerung, Köln 1965.
- Himmelmann, G.: Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen, Berlin 1971.
- Hofstätter, P.R.: Sozialpsychologie, Berlin 1967.
- Hofstätter, P.R. und Tack, W.H.: Menschen im Betrieb, Stuttgart 1967.

- Homans, E.C.: Theorie der sozialen Gruppe, Köln-Opladen 1960.
- Hovland, C.J., Janis, J.L., Kelley, H.H.: Communications and Persuasion, New York 1953.
- Hüttner, M.: Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965.
- Illetschko, L.: Unternehmenstheorie, 2. Aufl., Wien 1964.
- Irle, M.: Soziale Systeme - Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen, Göttingen 1963.
- Kalveram, W.: Industrielles Rechnungswesen, 6. Aufl., Wiesbaden 1968.
- Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, 3 Bände, Wiesbaden 1970/71.
- Klein, H.K.: Heuristische Entscheidungsmodelle - Neue Techniken des Programmierens und Entscheidens für das Management, Wiesbaden 1971.
- Klis, M.: Überzeugung und Manipulation - Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970.
- Koch, H.: Betriebliche Planung, Wiesbaden 1960.
- Königbauer, G.: Freiwillige Schlichtung und tarifliche Schiedsgerichtsbarkeit, Stuttgart 1971.
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
- Kosiol, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962.
- Kosiol, E.: Kostenrechnung, Wiesbaden 1964.
- Kroeber-Keneth, L.: Erfolgreiche Personalpolitik, 3. Aufl., Düsseldorf 1954.
- Lehmann, G.: Praktische Arbeitsphysiologie, 2. Aufl., Stuttgart 1962.

- Lewin, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 1963.
- Luhmann, N.: Funktion und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964.
- March, J.G. und Simon, H.A.: Organizations, New York 1958.
- Marx, A.: Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963.
- Mayer, Arthur: Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München 1951.
- Mayntz, R.: Soziologie der Organisation, Hamburg 1963.
- Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 3. Aufl., Opladen 1972.
- Meffert, H.: Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen, Wiesbaden 1968.
- Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik, 2 Bde., Freiburg 1963.
- Michel, E.: Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt 1960.
- Moore, W.E.: Strukturwandel der Gesellschaft, München 1967.
- Naschold, F.: Systemsteuerung. Einführung in die moderne politische Theorie, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1969.
- Neumann, J.v. und Morgenstern, O.: Theory of Games and Economic Behavior, 3. Aufl., Princetown 1953.
- Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, 3. Aufl., Berlin 1970.
- Ohm, H.: Allgemeine Volkswirtschaftspolitik, Bd II, Berlin 1967.
- Overbeck, J.F.: Möglichkeiten der Marktforschung am Arbeitsmarkt und ihrer Auswertung zu einer Konzeption marktbezogener Personalpolitik, Diss. München 1968.

- Pollock, F.: Automation, Frankfurt 1956.
- Popitz, H., Bahrdt, H.P., Jüres, E.A., Klesting, H.: Technik und Industriearbeit, Tübingen 1964.
- Popitz, H., Bahrdt, H.P., Jüres, E.A., Kesting, H.: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1957.
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland, Band I: Sieben Berichte, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1970.
- Reichwein, R.: Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik, Köln-Opladen 1965.
- Rosner, L.: Besser zusammenarbeiten im Betrieb, Heidelberg 1966.
- Roethlisberger, F.J.: Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln-Opladen 1954.
- Roethlisberger, F.J. und Dickson, W.J.: Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1956.
- Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1965.
- Simon, H.A.: Administrative Behavior, 2. Aufl., New York 1959.
- Schelsky, H.: Die sozialen Folgen der Automatisierung, Düsseldorf 1957.
- Schmalenbach, E.: Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 2. Aufl., Leipzig 1925.
- Schmidt-Sudhoff, H.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967.
- Schnellinger, F.: Die Leistungsentlohnung als Mittel zur Beeinflussung der Verkäuferleistung im Einzelhandel, Diss. München 1968.
- Schnutenhaus, O.R.: Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951.

- Staudacher, F.: Die Informationspolitik. Ein Instrument betrieblicher Personalpolitik, Diss. München 1967.
- Stobbe, A.: Volkswirtschaftliches Rechnungswesen, Berlin-Heidelberg-New York 1966.
- Sutermeister, R.A.: People and Productivity, New York 1963.
- Thiele, L.-D.: Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968.
- Ulrich, H. und Staerkle, R.: Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, 2. Aufl., Bern 1962.
- Wagner, H.: Die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb, Wiesbaden 1966.
- Walton, R.E. und McKersie, R.B.: A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York-London 1965.
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 1. Halbband. Hrsg. J. Winkelmann, Berlin 1964.
- Whyte, W.F.: Lohn und Leistung, Köln-Opladen 1958.
- Wibbe, J.: Arbeitsbewertung, 3. Aufl., München 1966.
- Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, 2. Aufl., Köln-Opladen 1967.
- Wöhe, G.: Methodische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959.
- Wurst, S.: Das Entscheidungskollegium, Diss. München 1967.
- Zepf, G.: Kooperativer Führungsstil und Organisation, Wiesbaden 1973.
- Ziegler, H.: Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970.

- o.V.: Mitbestimmung im Unternehmen, Bericht der Sachverständigenkommission (Biedenkopf-Kommission), Stuttgart, Berlin u.a. 1970.

2. Aufsätze in Sammelwerken und Zeitschriften

- Adam, A.: Kybernetische Probleme im Industriebetrieb, in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages, Köln-Opladen 1967, S. 329 ff.
- Aubert, V.: Interessenkonflikt und Wertkonflikt - Zwei Typen des Konflikts und der Konfliktlösung, in: Konflikt und Konfliktstrategie, München 1972, S. 178 ff.
- Barken, S.: Sicherung des sozialen Besitzstandes bei technischem Fortschritt in den USA, in: Automation und technischer Fortschritt. Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Redaktion: G. Friedrichs, Frankfurt 1963. S. 216 ff.
- Bidlingmaier, J.: Zur Zielbildung in Unternehmerorganisationen, ZfbF 1967, S. 246 ff.
- Boulding, K.E.: Einführung in die Wohlfahrtsökonomik, in: Grundlagen der Wirtschaftspolitik, hrsg. von G. Gäfgen, Köln-Opladen 1966, S. 77 ff.
- Brandt, D.P.: Die Auswirkung der Automation auf den Großbetrieb, in: Die Unternehmung im Strukturwandel, Band II: Unternehmensführung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1967, S. 162 ff.

- Bräutigam, G.: Die innerbetriebliche Information, in: Handbuch der Psychologie, Band 9: Betriebspsychologie, hrsg. von A. Mayer und B. Herwig, 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 555 ff.
- Braun, W.: Die betriebliche Lohnfindung, in: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, Festschrift für August Marx, hrsg. von W. Braun, H. Kossbiel und G. Reber, Wiesbaden 1972, S. 19 ff.
- Bright, J.R.: Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in den USA, in: Automation und technischer Fortschritt. Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Redaktion: G. Friedrichs, Frankfurt 1963, S. 133 ff.
- Bühl, W.L.: Einleitung - Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie, in: Konflikt und Konfliktstrategie, hrsg. von W.L. Bühl, München 1972, S. 9 ff.
- Buth, W.: Das Problem einer "anthropozentrischen" Betriebswirtschaftslehre, ZfB 1966, S. 549 ff.
- Cattepoel, D.: Betrieb und Gesellschaft, in: Führungskräfte heute und morgen, hrsg. vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf-Wien 1966, S. 125 ff.
- Cohen, K.J. und Cyert, R.M.: Simulation of Organizational Behavior, in: Handbook of Organizations, hrsg. von J.G. March, Chicago 1965, S. 305 ff.
- Dahl, R.: The Concept of Power, Behavioral Science 1957, S. 202 ff.
- Dirks, H.: Wechselnde Führungsformen bei wechselnden Machtverhältnissen, MuA 1967, S. 49 f.

- Fischer, G.: Grundlagen der betrieblichen Personalpolitik und Personalplanung, in: Rationelle Personalführung, Schriften zur Unternehmensführung, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1968, S. 7 ff.
- Fischer, G.: Die Belegschaftsbefragung als Mittel zur Meinungsforschung, MuA 1966, S. 76 ff.
- Fischer, G.: Regelkreis im Personalbereich - Ein Beispiel der Organisationskybernetik, Personal 1972, S. 139 ff.
- Fischer, O.: Möglichkeiten und Grenzen der betrieblichen Personalpolitik, in: Wege zum sozialen Frieden, hrsg. von Schelsky, H. und Ortlieb, D., Stuttgart 1954, S. 263 ff.
- French, J.R.P. jr. und Raven, B.: The Basis of Social Power, in: Studies in Social Power, hrsg. von D. Cartwright, Ann Arbor 1959, S. 150 ff.
- Friedrichs, G.: Technischer Fortschritt und Beschäftigung in Deutschland, in: Automation und technischer Fortschritt. Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Redaktion: G. Friedrichs, Frankfurt 1963, S. 80 ff.
- Friedrichs, H.: Praxis und Probleme einer langfristigen Personalplanung, MuA 1964, S. 5 ff.
- Friedrichs, H.: Probleme und Möglichkeiten einer gegliederten Rangordnung im Betrieb, MuA 1963, S. 10 ff.
- Fürstenberg, F.: Zur Kritik der Betriebsklima-Forschung, in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages, Köln-Opladen 1967, S. 137 ff.
- Galtung, H.: Institutionalisierte Konfliktlösung - Ein theoretisches Paradigma, in: Konflikte und Konfliktstrategie, hrsg. von W.L. Bühl, München 1972, S. 113 ff.

- Gaugler, E.: Die Auswirkung der Mitbestimmung auf unternehmerische Entscheidungen, in: Mitbestimmung, hrsg. von A. Rauscher, Köln 1968, S. 80 ff.
- Gümbel, R.: Die Bedeutung der Gewinnmaximierung als betriebswirtschaftliche Zielsetzung, BfUP, 16. Jg. (1964), S. 71 ff.
- Häusler, J.: Personalpolitik von heute und morgen, hrsg. vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf-Wien 1966, S. 48 ff.
- Häusler, J.: Personalführung im Wandel der Zeit, in: Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Band II: Unternehmensführung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1967, S. 162 ff.
- Hasenack, W.: Mensch im Betrieb. Inwieweit kann oder muß die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchung einbeziehen?, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1962, S. 9 ff.
- Hax, K.: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, in: Arbeit und Lohn als Forschungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1962, S. 121 ff.
- Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 11 ff.
- Heinen, E.: Zur Mitbestimmung bei Kapitaldispositionen, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von E. Gaugler, Stuttgart 1969, S. 74 ff.
- Hoepfner, F.G.: Konflikte und ihre Lösungsmöglichkeiten im Betrieb, Personal 1971, S. 123 ff.

- Hoppe, F.: Das Anspruchsniveau, in: Die Motivation des menschlichen Handelns, hrsg. von H. Thomae, Köln-Berlin 1965, S. 217 ff.
- Irle, M.: Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Handbuch der Psychologie, Band 9: Betriebspsychologie, hrsg. von A. Mayer und B. Herwig, 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 521 ff.
- Kerr, C.: Der industrielle Konflikt und seine Schlichtung, in: Arbeitsökonomik, hrsg. von B. Külp und W. Schreiber, Köln 1972, S. 258 ff.
- Klatt, S.: Abstraktionsgrad und Realitätswert der Wirtschaftstheorie, in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages, Köln-Opladen 1967, S. 170 ff.
- Lössl, E.: Die betriebliche Personalorganisation und ihre psychologischen Probleme, in: Handbuch der Psychologie, Band 9: Betriebspsychologie, hrsg. von A. Mayer und B. Herwig, 2. Aufl., Göttingen 1970, S. 441 ff.
- Miller, N.E.,
Sears, R.R.,
Mowrer, O.H.,
Doob, L.W.,
Dollard, J.: Die Frustrations-Aggressions-Hypothese, in: Die Motivation des menschlichen Handelns, hrsg. von H. Thomae, Köln-Berlin 1965, S. 205 ff.
- Nieschlag, R.: Unternehmer und Eigentümer, in: Der Österreichische Betriebswirt, Band XV (1965), S. 121 ff.
- Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, in: Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Prof. Dr. G. Fischer zu seinem 70. Geburtstag, hrsg. von E. Gaugler, Stuttgart 1969, S. 197 ff.
- Pack, L.: Rationalprinzip und Gewinnmaximierungsprinzip, ZfB 1961, S. 240 ff.
- Penzkofer, P. und
Kölbing, M.: Kommunikative und soziale Aspekte der Diffusionsforschung, ZfB 1973, S. 1 ff.

- Pornschlegel, H.: Sicherung des sozialen Besitzstandes bei technischem Fortschritt in Deutschland, in: Automation und technischer Fortschritt. Ausgewählte Beiträge zu einer internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland. Redaktion: G. Friedrichs, Frankfurt 1963, S. 239 ff.
- Prigge, H.: Wandlungen in der betrieblichen Sozialpolitik, MuA 1967, S. 138 ff.
- Reber, G.: Zur Möglichkeit wertfreien Verhaltens - Erkenntnistheoretische Grundlagen der Personalpolitik, in: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, Festschrift für August Marx, hrsg. von W. Braun, H. Kossbiel und G. Reber, Wiesbaden 1972, S. 247 ff.
- Schabacker, E.: Einige Voraussetzungen erfolgreicher Menschenführung, MuA 1967, S. 173 ff.
- Scheuch, E.K.: Soziale Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung, in: Mitbestimmung, hrsg. von A. Rauscher, Köln 1968, S. 172 ff.
- Scheuplein, H.: Wirtschaftlichkeitsprinzip und soziale Konflikte, ZfB 1968, S. 621 ff.
- Schlüter, H.: Fluktuation: Begriff-Erfassung-Ursachen-Bekämpfung, in: Warum Arbeitskräfte wechseln?, hrsg. vom Hess. Institut für Betriebswirtschaft e.V., Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie e.V., Düsseldorf 1960, S. 48 ff.
- Schneider, E.: Organisationsziele, in: Organisationsleiter-Handbuch, München 1968, S. 87 ff.
- Schneider, D.: Innerbetriebliche Anpassung an Lohnerhöhungen, in: Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, Festschrift für August Marx, hrsg. von W. Braun, H. Kossbiel und G. Reber, Wiesbaden 1972, S. 67 ff.

- Schumann, M.: Am Beispiel der Septemberstreiks - Anfang der Rekonstruktionsperiode der Arbeiterklasse?, in: Der "neue" Arbeiter - Zum Wandel sozialer Schichtstrukturen, hrsg. von K.H. Hörning, Frankfurt 1971, S. 235 ff.
- Selg, H.: Die Frustrations-Aggressions-Theorie, in: Zur Aggression verdammt?, hrsg. von H. Selg, Stuttgart 1971, S. 11 ff.
- Simpfendörfer, J.M.: Methoden der Personal- und Ausbildungspolitik, in: Führungskräfte heute und morgen, hrsg. vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf-Wien 1966, S. 135 ff.
- Symphor, P.: Wie Vorgesetzte Personalmaßnahmen beantragen sollten, MuA 1967, S. 144 ff.
- Tenbruck, F.H.: Zu einer Theorie der Planung, in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages, Köln-Opladen 1967, S. 111 ff.
- Trux, W.: Kybernetische Systeme in der Betriebswirtschaft, in: Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Band II: Unternehmensführung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1967, S. 150 ff.
- Ulrich, H.: Gedanken zur Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft an der Handelshochschule St. Gallen, Bern 1960, S. 7 ff.
- Voigt, F.: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen, in: Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Erster Band, hrsg. von W. Weddingen, Berlin 1962, S. 87 ff.
- Weinlig, P.: Unternehmerische Entscheidungen: Personalpolitik in der Rezession, in: Aktive Konjunkturpolitik der Unternehmung, Schriften zur Unternehmensführung, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1967, S. 103 ff.

- Wessels, F.: Wirtschaftswachstum und technischer Fortschritt, in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages, Köln-Opladen 1967, S. 185 ff.
- Wild, J.: Zur praktischen Bedeutung der Organisationsforschung, ZfB 1967, S. 567 ff.
- Witte, E.: Phasen-Theoreme und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, ZfbF 1968, S. 625 ff.

Lebenslauf

Am 12. März 1935 wurde ich als Sohn des Ingenieurs Walter Schnell und seiner Ehefrau Erna, geb. Jens, in Lübeck geboren. In der Zeit von 1941 bis 1955 besuchte ich die Schule; 1955 legte ich am Katharineum in Lübeck die Reifeprüfung ab.

Zu Beginn des Jahres 1956 trat ich als Offizieranwärter in den Bundesgrenzschutz ein; seit 1957 bin ich als Berufsoffizier der Bundeswehr in unterschiedlichen Verwendungen tätig. Nebenberuflich hörte ich in den Jahren 1958, 1959 und 1961 Vorlesungen in Philosophie und Geschichte an der Universität Hamburg. Von 1965 bis 1970 studierte ich an der Universität München Betriebswirtschaftslehre und bestand im Frühsommer 1970 die Prüfung für Diplomkaufleute. Zur Zeit bin ich mit Lehraufgaben an der Führungsakademie der Bundeswehr beauftragt.

Ich bin verheiratet und habe zwei Kinder.

